



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Esimiesten rooli työntekijöiden sitouttamisessa

Schroderus, Hanna

2018 Laurea



1 Laurea-ammattikorkeakoulu

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15 Esimiesten rooli työntekijöiden sitouttamisessa

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

Schroderus, Hanna
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2018

Hanna Schroderus

Esimiesten rooli työntekijöiden sitouttamisessa

Vuosi 2018

Sivumäärä 51

Tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli erään majoitus- ja ravitsemispalveluita tarjoavan yrityksen työntekijöiden sitouttamiskeinojen edistäminen. Tämä toteutettiin tutkimalla yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joihin perustuen pohdittiin jo käytössä olevien sitouttamiskeinojen riittävyyttä ja niiden kehittämistä. Työn tarkoituksena oli laatia tutkimuksen pohjalta kehitysehdotuksia työntekijöiden sitouttamisen edistämiskeinoista. Kehitysehdotuksia voitaisiin hyödyntää yrityksen päivittäisissä operatiivisissa toiminnoissa ja esimiesten koulutuksissa työntekijöiden sitouttamisen edistämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä esimiestyöstä. Työntekijöiden sitoutumista tarkasteltiin siihen liittyvien tekijöiden eli työnkuvan, osaamisen kehittämisen, urakehityksen, palkitsemisen, työilmapiirin sekä työhyvinvoinnin näkökulmista. Esimiestyön teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin työsuhteen keston mukaisesti luokiteltujen työntekijöiden sitouttamiskeinojen tarkasteluun. Kyseisiä sitouttamiskeinoja olivat työnkuvan selkeyttäminen ja rikastuttaminen, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, urakehityksen edistäminen, palkitseminen, palautteen antaminen sekä työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittäminen.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin tutkimusmenetelminä teemahaastattelua ja aivoriihtä. Teemahaastattelumenetelmällä kartoitettiin työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja aivoriihen tarkoituksena oli selvittää esimiesten käytössä olevat sitouttamiskeinot ja niiden riittävyys. Lisäksi aivoriihen tavoitteena oli kehittää uusia menettelytapoja henkilöstön sitouttamisen parantamiseksi. Tutkimusmenetelmistä saatu aineisto analysoitiin sisältölähtöisesti teemoittain.

Tietoperustan sekä tutkimusmenetelmien aineiston analyysitulosten perusteella yritys X oli osaltaan onnistunut työntekijöidensä sitouttamisessa, mutta myös kehittämiskohteita oli havaittavissa. Yrityksen työntekijöiden sitoutumista oli onnistuttu edistämään monipuolisilla, vastuullisilla ja itsenäisillä työtehtävillä sekä hyvällä työilmapiirillä ja työhyvinvointiin panostamisella. Sitouttamisen kehittämiskohteita löytyi erityisesti perehdytyksen, osaamisen kehittämisen, urakehityksen ja palkitsemisen osa-alueilta.

Työntekijöiden sitouttamisen edistämiseksi yrityksen tulisi keskittyä antamansa perehdytyksen järjestelmällisyyteen, suunnitelmallisuuteen sekä sen vakiinnuttamiseen osaksi yrityksen henkilöstöhallintoa. Lisäksi yrityksessä tulisi monipuolistaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja erityisesti paneutua kehityskeskusteluiden järjestämiseen säännöllisesti. Myös yrityksen työntekijöiden urakehitys toimipisteen sisällä olisi mahdollistettava ja palkitsemisessa tulisi hyödyntää tehokkaammin myös sen aineettomia keinoja, kuten palautteen antoa. Jatkossa työntekijöiden sitoutumista tulisi yrityksessä tutkia säännöllisesti, erityisesti silloin, jos huomataan työntekijöiden vaihtuvuuden kasvua tai sitouttamiskeinoissa tapahtuu muutoksia.

Asiasanat: Esimiestyö, Sitouttamiskeinot, Sitoutuminen, Vaihtuvuus

Hanna Schroderus

The Manager's role in Employee Engagement

Year	2018	Pages	51
------	------	-------	----

The objective of this research was to develop the employees' measures of engagement in a company providing accommodation and catering services. This was implemented by surveying the factors affecting employee engagement. The survey results formed the basis for reflecting the sufficiency of the existing measures of engagement and how they are developed. The purpose of the thesis was to provide ideas how to develop the measures of engagement. The ideas can be utilized in the company's daily operational activities and in managers' training to improve employee engagement.

The theoretical framework of the thesis depicts the factors that affect employee engagement and managerial work. The commitment of employees was studied from the perspective of related factors, such as job description, competence and career development, rewarding, work atmosphere and well-being at work. The theoretical framework of managerial work focuses on the examination of the measures of engagement classified by the duration of employment relationship. These measures of engagement were clarifying and enriching the job description, induction, competence and career development, rewarding, giving feedback, promoting the working atmosphere and well-being at work.

The used research methods were theme interview and brainstorming. The theme interview method was used to survey the factors that affect employee engagement and the purpose of brainstorming was to examine the managerial measures of engagement and their sufficiency. In addition, brainstorming was exploited to develop new methods to improve staff engagement. The data from the research methods was analysed by content-based themes.

According to the theory and the data from the research process, the company was partly discovered to be successful in regards to the commitment of its employees, but also development targets were noticeable. The employees' commitment was successfully promoted through versatile, responsible and independent work tasks, a good working atmosphere and investment in well-being at work. The development targets for commitment were particularly found in the areas of induction, competence and career development and rewarding.

In order to develop employee engagement, the company should focus on the systematization and planning of orientation, as well as on establishing it in the company's human resources management. In addition, the company should diversify the employee competence development, and, in particular, focus on organizing performance appraisals on a regular basis. Furthermore, the company should permit the employees' career development within a branch and use rewarding more effectively by utilizing its intangible means, such as feedback. In the future, employee engagement should be researched in the company on a regular basis, especially when changes in employee turnover or engagement are taking place.

Keywords: Engaging, Managerial work, Measures of engagement, Turnover

1	Sisällys	
2	1 Johdanto.....	6
3	2 Matkailu- ja ravintola-ala.....	7
4	3 Työntekijöiden sitoutuminen.....	9
5	3.1 Työnkuva.....	9
6	3.2 Osaamisen kehittäminen ja urakehitys	10
7	3.3 Palkitseminen	11
8	3.4 Työilmapiiri	12
9	3.5 Työhyvinvointi	13
10	4 Esimiesten käytössä olevat sitouttamiskeinot	14
11	4.1 Palaute, palkitseminen ja työvuorosuunnittelu	15
12	4.2 Perekdyttäminen ja työnkuva	18
13	4.3 Kehityskeskustelut, työilmapiiri ja työhyvinvointi	20
14	5 Tutkimusprosessin kuvaaminen	23
15	5.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	23
16	5.2 Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät yritys X:ssä.....	25
17	5.3 Aivoriihi tutkimusmenetelmänä.....	31
18	5.4 Yritys X:n ravintolassa käytetyt sitouttamiskeinot ja niiden kehittäminen	32
19	6 Kehitysehdotukset	38
20	7 Johtopäätökset	43
21	Lähteet	46
22	Liitteet	50
23		

1 Johdanto

Sitoutuneella henkilökunnalla on Viitalan (2013, 85) mukaan merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan, sillä ilman heitä yritys ei voi saavuttaa asettamia tavoitteitaan, varmistaa toimintansa laatua tai kehittyä sekä uudistua. Lisäksi yrityksen imago ja sen houkuttelevuus työmarkkinoilla kohenevat pysyvän henkilökunnan myötävaikutuksesta. Työntekijöiden vaihtuvuuden vähentyminen on yritykselle merkittävä myös taloudellisesta näkökulmasta, sillä se pienentää rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä kustannuksia. (Lampikoski 2005, 77-78.) Krishnaveni ja Monica (2016, 8) vielä korostavat, että sitoutuneet työntekijät panostavat työhönsä enemmän, jolla on suora vaikutus yrityksen asiakastyytyväisyyteen. Sitoutuneen henkilöstön merkityksestä huolimatta, nykyajan työmaailma on kohdannut haasteita heidän löytämisessään ja onkin herännyt kysymys, miten työntekijöiden työsuhteita yrityksen palvelukseen voitaisiin pidentää? On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että kyseessä on kaksisuuntainen ilmiö, ja myös työnantajien on oltava vastavuoroisesti sitoutuneita työntekijöihinsä, jotta edistysaskeleita voisi tapahtua (Viitala 2013, 16).

Opinnäytetyön aiheena on esimiesten rooli henkilöstön sitouttamisessa. Aihe on saatu toimeksiantona eräältä matkailu- ja ravitsemisalalla toimivalta yritykseltä, jossa henkilöstön sitoutuminen on nähty haasteelliseksi. Esimerkiksi vuonna 2016 työsuhteensa tässä yrityksessä lopetti yhteensä 28 henkilöä, joista 20 työskenteli yrityksen ravintolassa ja kahdeksan majoituspuolella (Yrityksen henkilöstöjohtajan sähköposti 27.2.2017). Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja erityisesti se, miten esimies voi omalla toiminnallaan sitoutumista edistää on aiheena mielenkiintoinen sen ajankohtaisuuden ja siinä ilmenevän vaihtelevuuden takia. Sitoutumista edistävät tekijät ovat muuttuneet sukupolvesta toiseen ja tekijät, jotka sitoutuivat tehokkaimmin 1960-luvulla syntyneitä, eivät ole enää yhtä tuloksellisia nykytyösukupolvelle. Aikaisemmille sukupolville oli tärkeää työpaikan pysyvyys, mutta tämänhetkinen työikäluokka, Y-sukupolvi, arvostaa erityisesti työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä joustavuutta. (DelCampo, Haggerty, Haney, & Knippel 2012, 30,32.)

Opinnäytetyön tavoitteena on yritys X:n henkilökunnan sitouttamiskeinojen edistäminen. Tähän pyritään tutkimalla työntekijöiden sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä yritys X:n ravintolassa ja vastaanotossa. Kyseessä on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on laatia kehitysehdotuksia henkilökunnan sitouttamiskeinojen edistämiseen. Kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää esimiesten koulutuksessa sekä päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan henkilökunnan sitoutumista yhdessä yrityksen toimipisteessä, sillä sitoutuminen on käsitteenä laaja ja siinä on havaittavissa toimipistekohtaista vaihtelua. Tutkimuksen tiukempi rajaaminen mahdollistaa myös yksityiskohtaisempien tutkimustulosten saamisen. Lisäksi tutkimusta on rajattu koskemaan ainoastaan toimipisteen tarjoilijoita ja vastaanottovirkailijoita, sillä heidän keskuudessaan vaihtuvuus on ollut merkittävintä. Näin ollen yritys X:n kokit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle heidän yritykseen sitoutuneisuudesta johtuen.

Henkilökunnan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tutkitaan opinnäytetyössä teemahaastatteluiden avulla, joista saatuja tuloksia käsitellään toimipisteen esimiesten kanssa aivoriihessä. Aivoriihen tarkoituksena on lisäksi saada kehitysehdotuksia siihen, miten henkilöstön sitoutumista voitaisiin edistää esimiestoiminnalla. Tutkimusmenetelmien avulla saatu aineisto analysoidaan teemoittain sisältölähtöisesti. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu työntekijöiden sitoutumiseen sekä esimiestyöhön liittyvästä kirjallisuudesta. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kartoittaminen on tärkeää, jotta saadaan ymmärrys siitä, miten näihin tekijöihin voidaan esimiestoiminnalla vaikuttaa. Opinnäytetyön pääkäsitteitä ovat esimiestoiminta, sitouttamiskeinot, sitoutuminen sekä vaihtuvuus.

2 Matkailu- ja ravintola-ala

Matkailu on yksi maailman nopeimmin kehittyvistä toimialoista ja erityisesti kansainvälisessä matkailussa on nähtävissä voimakasta kasvua. Yhdistyneiden kansakuntien matkailujärjestön UNWTO:n arvion mukaan vuonna 2030 maailmassa tehdään 1,8 miljardia kansainvälistä matkaa, vuonna 2015 vastaava luku oli 1,2 miljardia. Kansainvälisen matkailun vilkastuminen on nähtävissä myös Suomessa ja vuonna 2016 Suomessa vieraili yli 7,7 miljoonaa ulkomaalaista matkailijaa, joista 5,8 miljoonaa yöpyi. Ulkomaalaisten matkailijoiden määrä on kasvanut kaksinkertaiseksi vuoteen 2000 verrattuna ja tulevaisuudessa kasvua odotetaan varsinkin Aasiasta ja Venäjältä. (Matkailu on kasvuala 2017.) Suomessa myös kansallisella matkustamisella on merkittävä rooli ja vuonna 2015 kotimaisia matkoja tehtiin 26 miljoonaa, joiden yöpymisten määrä oli 14,6 miljoonaa (Matkailu- ja ravintola-ala toimialana 2017).

Matkailu- ja ravintola-ala on Suomessa merkittävä työllistäjä, sillä vuonna 2016 toimialalla työskenteli 140 000 työntekijää yli 25 000 toimipaikassa ympäri Suomen (Matkailu- ja ravintola-ala toimialana 2017). Työntekijöistä 30 prosenttia on alle 26-vuotiaita. Tulevaisuudessa alan työllistävä vaikutus jatkaa kasvamistaan ja arvioiden mukaan vuoteen 2025 mennessä toimiala tuo Suomeen 30 000 uutta työpaikkaa. (Matkailun merkitys kansantaloudelle 2017.) Työtä matkailu- ja ravintola-alalla leimaavat sen epäsäännöllisyys ja sesonkipainotteisuus. Alalla työskenteleekin suuri määrä osa-aikaisia, työhön tarvittaessa kutsuttavia sekä vuokratyöntekijöitä. (Teittinen 2013; Matkailu- ja ravitsemisala 2017.) Yli 68 prosentille alalla osa-

aikaisesti työskenteleville osa-aikaisuus ei ole vapaaehtoista, vaan johtuu kokoaikaisen työn puutteesta. Alan työnantajat näkevät osa-aikaisuuden johtuvan aukioloajoista, työntekijätarpeen vaihteluista sekä alan korkeista kiinteistä kustannuksista ja niiden vaikutuksista kannattavuuteen. (Saaritsa 2017.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on eräs majoitus- ja ravitsemispalveluita Suomessa ja kansainvälisesti tarjoava yritys. Suomessa yritys harjoittaa toimintaansa usealla brändillä ja yritykselle ovat tärkeitä henkilöstön hyvinvointi, koulutus sekä asiakaslähtöisyys. (Yrityksen verkkosivut 2017.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajan yhden toimipisteen tarjoilijoiden sekä vastaanottovirkailijoiden sitoutumista ja esimiesten roolia sen edistämässä. Opinnäytetyön tavoitteena on yritys X:n työntekijöiden sitouttamiskeinojen edistäminen.

Työ matkailu- ja ravintola-alalla on ihmisläheistä, monipuolista sekä kansainvälistä ja alan urakehitysmahdollisuudet ovat hyvät. Alan kansainvälisyydestä johtuen sille hakeutujalta odotetaan hyvää ja monipuolista kielitaitoa sekä kiinnostusta vieraita kulttuureja kohtaan. (Ura- ja koulutuspolut 2017; Matkailu- ja ravitsemisala 2017.) Työntekijät majoitus- ja ravintola-alalla tekevät usein vuorotyötä, joka tuo haasteita fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtimiseen (Vuorotyö 2017).

Vastaanottovirkailijan työtehtäviin kuuluvat asiakkaiden tulo- ja lähtöselvityksien tekeminen, laskutus, huonevarauksien vastaanottaminen sekä opastaminen ja asiakkaiden auttaminen. Työ on pääsääntöisesti päätetyötä ja siihen liittyy kiinteästi myös tilastointi ja raportointi. Vastaanottovirkailijan työtä leimaavat tilanteiden nopea vaihtuminen, töiden jatkuva keskeytyminen sekä työn ennakoimattomuus. Työntekijältä vaaditaan palvelu- ja myyntihenkisyyttä, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, hyvää stressinsietokykyä, järjestelmällisyyttä, vastuullisuutta sekä joustavuutta. Työlle ovat ominaisia myös sen itsenäisyys ja vuorotyöluonne. (Vastaanottovirkailija 2017.)

Tarjoilija tekee asiakaspalvelu- ja myyntityötä. Työstä pääosa muodostuu pöytien kattamisesta ja siistimisestä, ruoka- ja juomatuotteiden suosittelusta, ruoka- ja juomatilauksen vastaanottamisesta ja tarjoilusta sekä laskutuksesta. Työvuoron päätteeksi tarjoilija tekee lisäksi tilityksen. Työntekijältä tarjoilijan työ vaatii palveluhenkisyyttä, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, hyvää stressinsietokykyä, järjestelmällisyyttä, vastuullisuutta sekä joustavuutta. Lisäksi vaaditaan hyvää fyysistä kuntoa, sillä työ sisältää paljon liikkumista, kantamista ja nostamista hankalissakin työasennoissa. (Ravintola tarjoilija 2017.)

3 Työntekijöiden sitoutuminen

Sitoutuminen voidaan määritellä usealla eri tavalla. Ricen, Marlowin ja Masarechin (2012, 4) määritelmän mukaan työntekijä on sitoutunut yritykseen, kun hän kokee olevansa tyytyväinen sekä työhönsä että työyhteisöönsä ja tästä johtuen antaa yritykselle täyden työpanoksensa. Tarkemman määritelmän mukaan sitoutuminen voidaan jakaa viiteen eri tasoon ja se voi perustua työetiikkaan, uraan tai työtehtäviin. Toisaalta sitoutuminen voi olla affektiivista tai jatkuvaa. Sitoutumisen pohjautuessa työetiikkaan, työntekijä kokee itse työn tekemisen päämääränä ja yhtenä elämänsä arvoista. Uraan pohjautuvassa sitoutumisessa, työntekijän sitoutuminen on riippuvaista siitä, miten hänen suunnitelmiinsa uralla etenemisestä vastataan yrityksen toimesta. Sitoutumisen pohjautuessa työtehtäviin, itse työtehtävien mielenkiintoisuus ja mielekkyys ovat merkittävässä osassa sitoutumisen muodostumisessa. (Viitala 2013, 87.)

Affektiivinen sitoutuminen perustuu tunteisiin. Siinä korostuvat työntekijän luomat sosiaaliset suhteet ja halu kuulua osana organisaatioon ja sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat ennen kaikkea työntekijän kokema arvostus ja luottamus. Jatkuvassa sitoutumisessa, sen sijaan, työntekijän sitoutuminen perustuu ”panos-tuotos” ajatteluun. Kyseisessä sitoutumistasossa työntekijän sitoutumista edistävät työstä saatavat korvaukset, palkkiot, työsuhte-edut tai mahdollisuus urakehitykseen. (Viitala 2013, 86.) Määritelläänkö sitoutuminen millä tavalla tahansa, haluaa Rice (2012, 37) korostaa, että sitoutuminen ei ole pysyvä olotila, vaan siinä on havaittavissa vaihtelevuutta työsuhteen aikana.

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat myös sukupolvesta toiseen ja työhön liittyvät odotukset ovat muuttuneet ajan kuluessa. Nämä seikat tulee huomioida yrityksen sitouttamisstrategiassa. Tulevaisuuden työmarkkinoiden valtaväestö, Y-sukupolvi eli vuonna 1981-2000 syntyneet, arvostavat edellisiä sukupolvia enemmän työn sisällön mielekkyyttä, urakehitystä sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista ja joustavuutta (Del-Campo, Haggerty, Haney & Knippel 2012, 11). Krishnaveni ja Monica (2016, 7) korostavat tutkimuksessaan näiden tekijöiden lisäksi palkitsemisen, työilmapiirin sekä työhyvinvoinnin merkitystä Y-sukupolven sitoutumista lisäävinä tekijöinä.

3.1 Työnkuva

Selkeä, itsenäinen ja luova työnkuva lisää Krishnavenin ja Monican (2016, 10) mukaan työntekijöiden yritykseen sitoutumista. Työnkuvan selkeyden edellytys on, että jokainen työntekijä on tietoinen työnsä tavoitteista ja ymmärtää ne (Kauhanen 2009, 49). Yritys voi edesauttaa selkeiden työn odotusten muodostumista järjestelmällisellä perehdytyksellä sekä säännöllisellä viestinnällä.

Itsenäisellä työnkuvalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työaikaan, -paikkaan ja työtapoihin (Hyppänen 2013, 143). Huomionarvoista kuitenkin on, että hotelli- ja ravintola-alalla vaikutusmahdollisuudet työaikaan ja -paikkaan ovat rajalliset työn luonteen vuoksi. Asiakkaiden palveleminen ympärivuorokautisesti asettaa omat vaatimuksensa asiakaspalvelijan työaikoihin ja konkreettiseen läsnäoloon työpaikalla. Hotelli- ja ravintola-alalla työnkuvan itsenäisyyttä voidaan kuitenkin lisätä antamalla työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa käyttämiinsä työmenetelmiin ja -tapoihin sekä siirtämällä esimiesten päätösvaltaa ja vastuuta työntekijöille (Kauhanen 2009, 51).

Erityisen tärkeää työntekijän sitoutumisen kannalta on se, että työntekijä tuntee työnsä mielekkääksi, merkitykselliseksi ja arvostetuksi (Krishnaveni ym. 2016, 10). Työn mielekkyyttä lisäävät Kauhasen (2009, 47) mukaan työtehtävien rikastuttaminen vaihtelevilla, monipuolisilla ja haastavilla työtehtävillä. Työn rikastamisessa on esimiehellä ja työn muotoilulla, kuten työkierrolla, merkittävä rooli (Kauhanen 2009, 50). Työn mielekkyyttä lisäävät Hyppäsen (2013, 143) mukaan mahdollisuus osaamisen hyödyntämiseen, jakamiseen ja kehittämiseen.

Jotta työntekijä voisi tehdä työtään tuloksellisesti, tulee hänelle antaa työntekoon tarpeelliset resurssit ja riittävästi valtaa päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollistamiseksi. Vallan antaminen työntekijälle on kuitenkin haasteellista, sillä se vaatii työntekijältä osaamista sekä esimiehen luottamusta. Työntekijälle annettu liian vähäinen tai ylimitoitettu valta vaikuttavat työmotivaatiota laskevasti ja voivat johtaa lopulta työuupumukseen. Lisäksi työntekijöille oikein mitoitettu vastuu ja valta vaikuttavat työn laatuun ja työilmapiiriin. (Isoaho 2007, 179-180, 183.) Isoaho (2007, 191) painottaa, että työntekijälle annetun vallan ja vastuun tulee olla sopusoinnussa työntekijän tehtävän, osaamistason ja yksikön tavoitteiden kanssa. Lisäksi uusien haasteiden antaminen ja niiden mukana tuleva vastuu edellyttävät työntekijän kollegoiden tukea tehtävässä onnistumiseen. Toisaalta työtehtävissä onnistuminen luo myönteistä tunnetta ja halua auttaa vastavuoroisesti työkavereita. (Isoaho 2007, 185-186.)

3.2 Osaamisen kehittäminen ja urakehitys

Liike-elämä on jatkuvan muutos- ja uudistuspaineiden alla. Yritysten uudistusvaatimukset ovat vaikuttaneet myös työelämään muuttamalla sitä pirstaleiseksi, epävarmaksi ja monialaista osaamista edellyttäväksi. (Kauhanen 2009, 146.) Monialaosaaminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä, jota Vartiainen (2015, 224) mukaan varsinkin Y-sukupolvi arvostaa. Vartiainen (2015, 224) jatkaa, että osaamisen kehittämisen lisäksi siihen olennaisesti liittyvä urakehitys on merkittävä työhön sitouttava tekijä kyseiselle sukupolvelle. Krishnaveni (2016, 11) haluaa lisäksi korostaa, että osaamisen kehittämisessä Y-sukupolvi arvostaa erityisesti sen joustavuutta ja henkilökohtaisuutta.

Osaamisen kehittäminen voi tapahtua joko työpaikalla tai sen ulkopuolella. Työpaikalla osaamista voidaan kehittää esimerkiksi työkierrolla, sijaisuuksien tekemisellä, projektityöskentelyllä sekä mentoroinnilla. Vaikka työnantajien asenne yleisellä tasolla henkilöstön osaamisen kehittämiseen on myönteinen, haluavat useat työnantajat, että työntekijät kehittävät osaamistaan työajan ulkopuolella. Työajan ulkopuolella työntekijä voi kehittää osaamistaan opiskelemalla oppilaitoksissa, koulutusorganisaatioissa tai verkossa sekä syventymällä alan ammattilehtiin ja -kirjallisuuteen. (Kauhanen 2009, 155-156.)

Työntekijän osaamista kehitetään yhteistyössä esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa, joilla tarkoitetaan Meretniemen (2012, 33) mukaan ennalta sovittua, määritettyjen tavoitteiden mukaista esimiehen ja työntekijän välistä luottamuksellista keskustelua. Kehityskeskusteluissa työntekijä voi esittää toivomuksia henkilökohtaisesta kehittymisestään ja koulutuksista sekä häntä kiinnostavista työtehtävistä yrityksen sisällä. Työntekijän esille nostamat asiat voidaan huomioida työn tavoitteiden asettelussa. Kehityskeskustelussa esimiehellä on lisäksi mahdollisuus arvioida työntekijän työtehtävien vaatimustasoa ja työntekijän tyytyväisyyttä vaadittuun tasoon. (Meretniemi 2012, 24, 27.)

3.3 Palkitseminen

Krishnaveni ym. (2016, 12) mukaan varsinkin oikeudenmukaisesti tapahtunut palkitseminen on tehokas työhön sitouttamisen keino. Palkitsemisella tarkoitetaan Hakosen ja Nylanderin (2015, 11) mukaan yrityksen antamaa korvausta työntekijälle hänen työajastaan, osaamisestaan ja panoksestaan. Palkitseminen muodostuu joko aineellisista tai aineettomista palkitsemistavoista tai näiden yhdistelmästä (Ylikorkala ym. 2015, 22).

Aineelliset palkitsemistavat muodostuvat rahasta ja rahanarvoisista eduista. Ne koostuvat peruspalkan lisäksi lyhyen tai pitkän aikavälin täydentävistä palkitsemistavoista sekä muista työsuhte-etuista. (Ylikorkala ym. 2015, 23.) Sitouttamisen näkökulmasta palkka voi sekä parantaa että heikentää työntekijän sitoutumista. Palkan sitoutumista heikentävä vaikutus perustuu siihen, että hyvä palkkataso luo työntekijälle paineita onnistua ja saada aikaan hyviä tuloksia. Tämä vastaavasti lisää stressiä ja pitkällä tähtäimellä vähentää työtyytyväisyyttä. Palkan merkitys sitouttamiskeinona on haasteellinen myös siitä syystä, että sen painoarvo riippuu yksilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta, elämänvaiheesta sekä työtehtävästä ja asemasta. Palkka sitouttamiskeinona on merkittävämpi, jos työntekijä elää heikossa taloudellisessa tilanteessa tai perheenmuodostamisvaiheessa ja jos työtehtävät itsessään ovat fyysisesti raskaita sekä henkisesti köyhiä. Lisäksi mitä korkeammassa asemalla työntekijä on, sitä vähäisempi merkitys palkalla hänelle on. Huomioitavaa on, että osalle ihmisistä myös palkka itsessään on statussymboli ja siksi merkittävä asia. (Viitala 2013, 160-161.) Tyypillisiä työsuhte-

etuja ovat esimerkiksi ateria-, asunto-, puhelin- ja autoetu. Lisäksi työnantaja voi tukea työntekijän hyvinvointia tarjoamalla erilaisia liikunta- ja kulttuuriseteleitä. (Ylikorkala ym. 2015, 35.)

Aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluvat Ylikorkalan ym. (2015, 36) mukaan fyysinen työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, työnantajan ja työntekijän sujuva vuorovaikutus sekä molemminpuolinen arvostus. Lisäksi aineettomia palkitsemistapoja ovat esimiehen antama rakentava ja myönteinen palaute sekä työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Fyysisestä työympäristöstä työntekijä kiinnittää huomiota esimerkiksi tilojen viihtyisyyteen ja työvälineiden ergonomiaan. Merkittävä vaikutus työhön sitoutumiseen on lisäksi työpaikan pysyvyydellä ja työajan joustolla. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus on huomattavasti sitouttavampi kuin määräaikainen. (Ylikorkala 2015, 36.)

3.4 Työilmapiiri

Työilmapiirillä on Krishnavenin ym. (2016, 11) mukaan merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Työilmapiirissä tulisi nousta esille yhteistyö, luottamus, kumppanuus ja sosiaalinen tuki. Vallitsevaan työilmapiiriin vaikuttavat esimiehen ja työkavereiden toiminta, mutta voimakkaasti myös oma asenne sekä itsetuntemus. (Krishnaveni 2016, 11; Härmäläinen 2015, 50, 74.)

Myönteinen asenne ja päätös tehdä toiselle hyvää vahvistavat työpaikalla vallitsevaa ilmapiiriä. Aito välittäminen, läsnäolo ja kunnioitus toisia kohtaan saavat aikaan myönteistä vastakaikua. Ilmapiiriä parantavat lisäksi työpaikalla vallitseva huumori, kyky nauraa sekä itselleen että muiden kanssa. Ristiriitatilanteissa tulisi osata keskustella rakentavasti ja ennen kaikkea antaa anteeksi. (Härmäläinen 2015, 62-63.) Osalle ihmisistä myönteinen asenne on sisäsyntyistä, mutta Härmäläinen (2015, 64) huomauttaa, että myönteisyys on myös opittavissa. Kielteinen asenne ja ajattelu vievät paljon energiaa kuluttaen ihmisen voimavaroja ja vieden työmotivaation. Pahimmillaan kielteinen ajattelu johtaa työuupumukseen. (Härmäläinen 2015, 64-65.)

Itsetuntemus ja itsensä johtaminen ovat keskeisiä osatekijöitä työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Kun ihminen tuntee omat vahvuutensa sekä heikkoutensa ja tulee toimeen itsensä kanssa, tämä luo pohjan myös muiden ihmisten kanssa toimeen tulemiselle. (Härmäläinen 2015, 74.) Itsensä johtamisella tarkoitetaan Sydänmaanlakan (2010, 28) mukaan itseensä syvällisesti tutustumista jatkuvana prosessina. Itsensä syvällisemmän tutustumisen avulla, ihminen voi tiedostaa omia vahvuuksiaan sekä heikkouksiaan ja kehittää näiden avulla itseään. It-

sensä johtamisen tarkoituksena on huolehtia kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista eli kokonais-kuntoisuudesta. Kokonaiskuntoisuus muodostuu psyykkisestä, fyysisestä, ammatillisesta, sosi-aalisesta ja henkisestä kunnosta sekä uudistumiskyvystä. (Sydänmaanlakka 2010, 28-29.)

3.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla eli työnantajan ja työntekijän yhteistoiminnalla aikaansaadulla turvallisella, terveellisellä ja tuottavalla työyhteisöllä on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Lisääntynyt työntekijän sitoutuminen kasvaneen hyvinvoinnin myötä on nähtävissä motivoitu-neisuutena, työstä innostuneisuutena, vastuunottokykynä, itsensä tarpeelliseksi kokemisena sekä tunteena työyhteisöön kuulumisesta. (Työhyvinvointi 2017.) Työhyvinvoinnin yhteydessä voidaan puhua myös työn imusta eli työtä kohtaan koetuista myönteisistä tunteista ja haluk-kuudesta omistautua ja uppoutua työhön (Työn imu 2017). Työhyvinvoinnin myönteiset vaiku-tukset työelämään ovat kiistattomia ja siihen tulisiakin yritysten investoida pitkäjänteisesti (Työhyvinvointi 2017).

Koettu työhyvinvointi on työntekijän subjektiivinen näkemys omasta tilastaan ja siihen vaikut-tavat Viitalan (2013, 212) mukaan työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto sekä työympäristöön liittyvät tekijät. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös kuormitustekijät, joilla tarkoitetaan työntekijää joko myönteisesti tai haitallisesti rasittavia työhön tai työympäris-töön vaikuttavia fyysisiä, psyykkisiä tai sosiaalisia osatekijöitä. Työn fyysisiä kuormitusteki-jöitä ovat työasennot, työliikkeet, nostaminen, liikkuminen sekä työjärjestelyihin kuuluvat työaika, työvuorot ja työn tauottaminen. Työympäristöön liittyviä fyysisiä kuormitustekijöitä vastaavasti ovat lämpötila, vetoisuus, kemikaalit ja melu. Siihen, kuinka fyysisesti rasittavaksi työ koetaan, riippuu työntekijän terveydentilasta, toimintakyvystä, sukupuolesta ja iästä. (Viitala 2013, 214-215.)

Psyykkiset kuormitustekijät johtuvat koetusta ristiriidasta joko työn vaatimuksen ja työnteki-jän voimavarojen tai työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijöiden tavoitteiden välillä. Psyykkiset kuormitustekijät voivat liittyä työtehtäviin, urakehitykseen, työaikoihin, työroolei-hin ja työpaikalla vallitseviin ihmissuhteisiin. Työtehtävät voivat aiheuttaa psyykkistä kuormi-tusta, jos ne ovat liian vaikeita tai helppoja tai määrällisesti väärin mitoitettuja. Urakehityk-seen liittyen psyykkistä kuormitusta aiheutuu, jos työntekijältä puuttuu mahdollisuus kehittyä tai oppia uutta työtehtävässään. Lisäksi epäsäännölliset työajat ja vuorotyö lisäävät työn psyykkistä kuormitusta. Työroolit voivat aiheuttaa rooliristiriitoja tai -epäselvyyksiä. Rooliris-tiriitatilanteeseen joudutaan silloin, kun työntekijään kohdistuvat odotukset eivät ole realisti-sia ja vastaavasti rooliepäselvyyksiä syntyy, jos työntekijä ei tiedä, mitä häneltä työn suhteen odotetaan. Selkeä työnkuvan määrittäminen on avainasemassa rooliristiriitojen syntymisen ehkäisemisessä. (Viitala 2013, 215- 217, 218; Stressi ja työuupumus 2017; Vuorotyö 2017.)

Viitala (2013, 219) huomauttaa, että työpaikalla vallitsevat ihmissuhteet, esimerkiksi esimiehen tai työtovereihin, vaikuttavat työntekijään psyykkistä kuormitusta lisäävästi tai vähentävästi ja niillä on merkittävä vaikutus myös työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin. Yrityksissä, joissa korostuvat kontrollointi, rajoittaminen sekä heikko osallistaminen, yhteenkuuluvuus ja viestintä, työntekijän psyykkinen kuormitus lisääntyy. Lisäksi työntekijän psyykkinen kuormitus voi lisääntyä työn jatkuvuuden epävarmuudesta, riittämättömästä palautteen ja arvostuksen saamisesta sekä matkustamisesta ja teknologian käytöstä. (Viitala 2013, 218-219; Stressi ja työuupumus 2017.) Psyykkisen kuormituksen pitkään jatkuminen voi johtaa stressitilaan, työuupumiseen ja vakavammillaan loppuun palamiseen, joista toipuminen vie jopa useita vuosia. Tästä johtuen työstressiä aiheuttavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää. Työntekijä voi vähentää kokemaansa psyykkistä kuormitusta huolehtimalla fyysisestä kunnostaan. (Viitala 2013, 216.) Sosiaaliset kuormitustekijät liittyvät työpaikan vuorovaikutustilanteisiin ja ne voivat lisääntyä epätasa-arvoisen ja epäasiallisen kohtelun myötävaikutuksesta (Stressi ja työuupumus 2017). Epäasiallista kohtelua ovat esimerkiksi työsuoritusten jatkuva ja perusteeton arvostelu, henkilön mustamaalaaminen sekä eristäminen työyhteisöstä (Viitala 2013, 237).

Nykyajan työelämän hyvinvoinnin uhkatekijöiksi ovat nousseet Viitalan (2013, 224) mukaan kiire, työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen teknologian kehittymisen myötä sekä työn jatkuvuuden epävarmuus. Vuonna 2012 tehdyn eurooppalaisen työolotutkimuksen tuloksissa paljastui, että 75 prosenttia suomalaisista työssäkävijöistä koki työssään usein kiirettä. Kiireen tuntua on lisännyt myös teknologian kehityksen myötävaikutuksesta syntynyt mahdollisuus ja vaatimus olla koko ajan tavoitettavissa myös vapaa-ajalla. Tämä on vaikuttanut työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymiseen. Työn jatkuvuuden epävarmuus on nähtävissä lisääntyneinä määräaikaaisina työsuhteina, työn ja työttömyyden vuorotteluna sekä pakkoyrittäjyytenä. Epävarmuus työn jatkuvuudesta aiheuttaa psyykkisiä ja somaattisia oireita sekä vähentää työtyytyväisyyttä ja vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden sitoutumiseen. (Viitala 2013, 225-226, 228.) Nykyajan muuttuneet työelämän vaatimukset luovat haasteita työntekijöiden sitouttamiseen, sillä Krishnaveni ym. (2016, 9, 11) mukaan Y-sukupolvi haluaa kokea työssään ennen kaikkea psykologista hyvinvointia, sovittaa yhteen työ- ja perhe-elämänsä sekä odottaa työyhteisöltä joustavuutta.

4 Esimiesten käytössä olevat sitouttamiskeinot

Muutokset työelämässä ovat johtaneet siihen, että kilpailu hyvistä sitoutuneista työntekijöistä yritysten kesken on lisääntynyt (Viitala 2013, 14). Henkilökunnan sitoutumiseen voidaan Lampikosken (2005, 164) mukaan vaikuttaa henkilöstöstrategiaan kuuluvalla sitouttamisstrategialla, jonka tulee noudattaa yrityksen yleistä strategiaa, visiota, arvoja sekä kulttuuria. Sitouttamisstrategian tulee olla ytimekäs, innostava, työmarkkinoilla erottuva ja selkeästi viestittävässä sekä sitä tulee seurata ja kehittää jatkuvasti (Lampikoski 2005, 165). Viitala (2013, 88)

haluaa korostaa, että henkilöstöstrategiassa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti rekrytointi-prosessiin, perehdyttämiseen, johtamiseen, palkitsemiseen, osaamis- ja kehittymismahdollisuuksiin, työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollistamiseen sekä työn sisältöön.

Sitouttamisstrategian lisäksi on esimiehellä merkittävä rooli työntekijöiden sitouttamisessa. Esimiehen harjoittamalla työsuoritusten hyvällä johtamisella ei paranneta ainoastaan yrityksen tehokkuutta, vaan lisäksi ylläpidetään työntekijöiden motivaatiota, työn iloa ja työssä jaksamista (Viitala 2013, 130, 137). Liinalaakson ym. (2015, 205) mukaan työsuoritusten johtamisessa tulee ennen kaikkea kiinnittää huomiota esimiehen omaan toimintaan, läsnäoloon ja esimerkkinä toimimiseen, sillä näissä onnistuminen luo perustan positiiviselle ja kannustavalle ilmapiirille sekä työntekijöiden hyvinvoinnille.

Esimiesten käytössä olevat sitouttamiskeinot voidaan jakaa aikajänteen perusteella yleisiin, työsuhteen alussa sekä työsuhteen jatkuessa tapahtuviin toimenpiteisiin. Yleisiä esimiesten käytössä olevia sitouttamiskeinoja ovat palautteen antaminen, palkitseminen sekä työvuorosuunnittelu ja joustavuus. Työsuhteen alussa esimies voi sitouttaa työntekijää tehokkaasti onnistuneella perehdytyksellä sekä työnkuvan selkeyttämisellä ja rikastamisella. Työntekijän työsuhteen jatkuessa tärkeiksi esimiehen käyttämiksi sitouttamiskeinoiksi nousevat kehityskeskustelut, työilmapiirin luominen sekä työhyvinvoinnin edistäminen.

4.1 Palaute, palkitseminen ja työvuorosuunnittelu

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat kiinteä osa esimiehen päivittäisjohtamista ja sen tarkoituksena on ohjata työntekijän työskentelyä. Työntekijän toimintaa vahvistetaan myönteisellä palautteella, jota esimiehen tulisi antaa työntekijälle aina, kun hän työskentelee työn tavoitteiden mukaisesti. Palautteen antaminen pohjautuu siihen, että työntekijä on tietoinen työsuoritusten vaaditusta tasosta. Tähän voidaan yrityksissä vaikuttaa hyvällä viestinnällä. Työntekijän ja työyhteisön kehittämiseksi tarvitaan korjaavaa tai rakentavaa palautetta. Jos esimiesten ja alaisten välillä vallitsee luottamus, työntekijä näkee korjaavan palautteen nuhtelemisen sijasta välittämisenä ja auttamisena. (Hiltunen 2012, 126-128.) Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 29) korostavat, että hyvä esimiehen antama palaute on rehellistä, luontevaa ja työntekijää arvostavaa. Lisäksi se on perusteltua, konkreettista, rakentavaa sekä kehittävää ja mahdollistaa uuden oppimisen ja uusien toimintatapojen löytämisen (Kupias ym. 2011, 29, 32).

Esimiehen antama korjaava palaute tulisi antaa työntekijälle ensisijaisesti suullisesti ja kahden kesken mahdollisimman pian siihen liittyvän toiminnan jälkeen. Korjaavan palautteen antamiseen kirjallisesti, kuten sähköpostin, tekstiviestin tai sosiaalisen median välityksellä, tulee suhtautua varauksellisesti, sillä kirjallisesti annettu palaute voi johtaa helposti väärinkäsitäisiin, eikä anna työntekijälle mahdollisuutta välittömään palautteesta keskustelemiseen. On huomattava, että palautteesta keskusteleminen on oleellinen osa työntekijän korjaavan palautteen käsittämistä, hyväksymistä ja siitä seuraavaa oppimisprosessia. Korjaavan palautteen yhteydessä tulee aina antaa myös myönteistä palautetta, jotta työntekijä ei koe koko työsuoritustaan riittämättömäksi, jolloin hänen työmotivaationsa voisi laskea. (Hiltunen 2012, 129-130.) Lisäksi Hämäläinen (2015, 70) huomauttaa, että korjaavaa palautetta annettaessa tulisi se kohdistaa henkilön sijasta itse työsuoritukseen, jolloin mahdollistetaan myönteisemmän ilmapiirin muodostuminen palautteen vastaanottamiselle. Korjaavan palautteen antamisen jälkeen tulee seurata työntekijän toimintaa ja korjaavan palautteen vaikutuksia. Jos korjaava palaute johtaa työsuorituksen parantumiseen, on myönteinen palaute paikoillaan. Tässä vaiheessa annetulla myönteisellä palautteella on erityisen motivoiva vaikutus. (Hiltunen 2012, 131.)

Palkitseminen perustuu yrityksen palkitsemisstrategiaan ja -politiikkaan, joita kehitettäessä tulee ottaa huomioon työlainsäädäntö, alaa sitovat työehtosopimukset, työmarkkinatilanne, yrityksen strategia, visio sekä yrityskulttuuri ja verotus. Nämä eivät saa olla ristiriidassa yrityksen harjoittaman palkitsemisen kanssa. (Viitalan 2013, 142; Hakonen & Nylander 2015, 19.) Ylikorkalan ym. (2015, 22) mukaan yrityksen määrittelemä palkitsemiskokonaisuus voi muodostua sekä aineellisista että aineettomista palkitsemistavoista. Palkitsemisen tulee olla pitkäjänteistä ja suunniteltua toimintaa, jolle on asetettu selkeät tavoitteet ja joiden toteutusta seurataan esimerkiksi ilmapiirikyselyiden avulla. Yrityksen palkitsemisjärjestelmässä tärkeää on lisäksi sen läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus, helppo tulkittavuus sekä selkeä viestittävyys. Ennen kaikkea palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista ja tasa-arvoista. (Viitala 2013, 142-144.) Ylikorkala (2015, 39) huomauttaa, että nykyajan palkitsemisessa on olennaista myös sen henkilökohtaisuus, sillä työntekijät odottavat yksilöllisiä palkitsemisratkaisuja.

Liinalaakso ja Tenhiälä (2015, 199) korostavat, että esimiehillä on merkittävä rooli palkitsemisessa ja sen onnistumisessa, sillä esimies voi omalla toiminnallaan joko vahvistaa tai heikentää palkitsemistapojen vaikutusta työyhteisöön. Esimiehet osallistuvat sekä yrityksen palkitsemisen suunnitteluun, arviointiin että toteuttamiseen. Palkitsemisen suunnittelussa esimiehet asettavat työntekijöille mielekkäitä ja toteuttamiskelpoisia tavoitteita ja viestivät näiden yhteydestä palkitsemiseen. (Liinalaakso ym. 2015, 201, 204.) Päivittäisjohtamisessa esimies arvioi työsuorituksia ja reagoi saavutettuihin tuloksiin rakentavalla ja positiivisella pa-

lautteella sekä pikapalkitsemisella. Pikapalkitseminen on esimiehelle nopea tapa osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan. Tehokkainta pikapalkitseminen on, kun sen on välitöntä, yllättävää ja henkilökohtaista. Esimiehen palkitseminen perustuu jatkuvaan työntekijöiden toiminnan arviointiin ja vähintään kerran vuodessa järjestettäviin kehityskeskusteluihin. (Liinalaakso ym. 2015, 201, 206, 208.)

Työvuorosuunnittelusta määrätään työehtosopimuksessa ja sen tarkoituksena on varmistaa riittävä päivittäinen osaavan henkilöstön määrä asiakaslähtöisyys ja yrityksen tuloksellisuus huomioon ottaen (Eräsalo 2011, 70, 72). Työvuorosuunnittelussa ovat tärkeitä työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä molemmin puoleinen joustavuus. Suunnittelussa on hyvä pitää lisäksi mielessä, että kaikki työntekijöiden tekemä työ ei ole konkreettisesti näkyvää, vaan myös työtehtävien valmisteleminen vie oman aikansa. Työnantaja voi osoittaa joustavuutta työntekijälle työvuorosuunnittelussa huomioimalla hänen työvuorotoiveensa. Kaikkia työntekijöiden toiveita ei työnantajan kuitenkaan tarvitse toteuttaa, sillä työnantajalla on oikeus määrätä työntekijän työajat työpaikan tarpeiden mukaan. Työnantajan työajan määrääminen ei ole kuitenkaan rajoittamatonta, vaan työntekijällä on oikeus kieltäytyä esimerkiksi ylityistä näin halutessaan. Olennaista työvuorotoiveiden toteuttamisessa on niistä avoin keskustelu. (Eräsalo 2011, 71-72.) Lisäksi Eräsalo (2011, 73) huomauttaa, että työvuorosuunnittelussa tulee huomioida riittävä, vähintään kahdeksan tunnin lepoaika työvuorojen välissä, jotta työntekijällä on mahdollisuus toipua edellisen vuoron rasituksista ennen seuraavana vuoron alkamista.

Eräsalo (2011, 73) mainitsee, että majoitus- ja ravitsemisalalla on käytössä periodityöaika, jolloin kokoaikainen työntekijä työskentelee kolmessa viikossa 111 tuntia. Tähän jaksoon on kuitenkin mahdollista saada aikaan työaikajoustoa käytössä olevan tasoittamisjärjestelmän avulla. Työehtosopimukseen pohjautuen tasoittamisjakso koostuu 18 viikosta eli kuudesta kolmen viikon jaksosta, joiden aikana kokoaikainen työntekijä tekee yritykselle yhteensä 666 työtuntia. Nämä työtunnit voivat kuitenkin jakautua kullekin kolmiviikkoisjaksolle eri tavoin ottaen huomioon kolmiviikkoisjakson enimmäistuntimäärän 129. Työntekijä voi tehdä esimerkiksi jollakin jakson viikolla 129 työtuntia ja vastaavasti jollakin toisella vain 86 tuntia. Tasoittamisjärjestelmä luo osaltaan huomattavia joustoja työaikoihin. Paikallisesti voidaan sopia jopa 27 viikon tasoittamisjärjestelmästä lisäjoustopien toteuttamiseksi. (Eräsalo 2011, 75-76.)

Työvuorosuunnittelu on merkittävässä osassa joustavuuden lisäämisessä työaikaan. Sen avulla työnantaja voi myös edesauttaa työntekijän työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista ja näin tukea työntekijän hyvinvointia ja työssä jaksamista. Joustaminen sekä työajoissa että -paikassa sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen ovat merkittävässä osassa työntekijän sitoutumisessa varsinkin Y-sukupolven keskuudessa (Krishnaveni ym. 2016, 9, 11).

4.2 Perehdyttäminen ja työnkuva

Surakka ja Laine (2011, 152) korostavat, että perehdyttäminen on oleellinen osa työntekijän osaamisen kehittämistä ja hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu yritykseen tehokkaammin kuin huonosti perehdytetty. Perehdytyksen tarkoituksena on henkilöstön osaamisen kehittäminen ja riittävien valmiuksien saavuttaminen oman työkokonaisuuden onnistuneeseen hallintaan (Eräsalo 2011, 60). Viitala (2013, 151) täsmentää, että perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijät oppivat tuntemaan toimintayhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean sekä arvot ja tavat. Lisäksi perehdytyksen avulla työntekijät oppivat tuntemaan työpaikkansa ihmiset ja sen asiakkaat sekä oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Työntekijä perehtyy näin ollen sekä työyhteisöön, työpaikkaan ja itse työhön. (Viitala 2013, 151.) Henkilöstön kehittämisen lisäksi perehdyttämisen tarkoituksena on luoda työntekijöille myönteinen suhtautuminen itse yritykseen ja sen tavoitteisiin. Osaava henkilöstö lisää yrityksen mainetta, tulosta ja kilpailuetua. (Eräsalo 2011, 60.)

Perehdytyksestä on määrätty työsopimuslaissa (Surakka 2011, 152). Eräsalo (2011, 65) huomauttaa, että päävastuu perehdytyksessä on esimiehellä, vaikka perehdyttäjiä olisikin useampi. Esimies on vastuussa ennen kaikkea onnistuneen perehdytyksen edellytysten luomisesta sekä perehdytyksen toteutumisen seuraamisesta. Esimiehen tulee huolehtia myös siitä, että perehdyttäminen tapahtuu järjestelmällisesti ja ennalta sovitun mukaisesti. (Surakka ym. 2011, 153-154.) Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 67) haluavat kuitenkin korostaa, että myös itse perehdytettävän tulee ottaa vastuuta perehdytyksen onnistumisesta ja olla siinä aktiivinen.

Onnistuneen perehdytyksen pohjan luovat perehdytyskansio ja perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelmassa tulisi kuvata perehdytyksen osa-alueet, niiden aikataulu ja vastuuhenkilöt. (Surakka ym. 2011, 154.) Eräsalo (2012, 65) painottaa, että perehdytykselle tulee olla määritelty myös tavoitteet ja välitavoitteet, jolloin perehdytettävä tiedostaa vaadittavan osaamistason kussakin perehdytyksen vaiheessa. Sitoutumisen näkökulmasta on tärkeää, että esimies käy läpi työntekijän työnkuvan eli tuo esiin työtehtävien päävastuualueet, suoritus- ja kehittymistavoitteet sekä työsuorituksien arviointitavan. Näitä avaamalla työntekijän työhön liittyvät odotukset selkeytyvät ja palautteen antamiselle sekä kehityskeskusteluille luodaan hyvä perusta. Perehdytyksen etenemisen seurannassa on oleellinen rooli tarkistuslistalla, johon tehdään merkintä perehdytetystä osa-alueesta työntekijän työtehtävän osaaminen varmistamisen jälkeen. (Surakka ym. 2011, 153-154.)

Perehdytyksen onnistumista tehostavat ajan tasalla olevien perehdytysmateriaalien käyttö sekä ennen kaikkea ammattitaitoiset ja innostuneet perehdyttäjät. Ammattitaidon lisäksi hyvä perehdyttäjä osaa asettua uuden työntekijän asemaan, hänen mielentiloihinsa ja tunte-

muksiinsa sekä on kärsivällinen ja pitää omasta työstään. Perehdyttäjällä tulee olla myös innostusta sekä aikaa perehdyttämiseen ja hänet on itse koulutettu kyseiseen toimintaan. Yksi perehdyttäjän tärkeimmistä ominaisuuksista on kuitenkin kannustaminen ja rohkaiseminen. Perehdyttäjä on valmis antamaan onnistumisista myönteistä palautetta ja vielä kehittämistä vaativista asioista korjaavaa palautetta. (Eräsalo 2011, 66-67.)

Perehdyttäminen tapahtuu asteittain ja se aloitetaan jo ennen työntekijän varsinaisen työn alkamista perehdytysuunnitelman tekemisellä ja tervetulo-paketin lähettämällä. Perehdytyksen alussa työntekijälle esitellään työpaikka, toimipiste ja siellä olevat ihmiset. Tämän jälkeen hänet perehdytetään itse työtehtäviin ja niiden tavoitteisiin. Onnistuneen perehdytyksen pohjan luovat palautekeskustelut, joita tulisi käydä ensimmäisen kuukauden aikana esimiehen ja alaisen välillä viikoittain. Palautekeskustelut toimivat lähtökohtana luottamukselliselle ja vuorovaikutteiselle työntekijä-alaisuhteelle. (Surakka 2011, 154-156.) Kun perehdytys on lähenemässä loppuaan, käydään perehdytyksen loppukeskustelu. Siinä käsitellään esimiehen, työntekijän ja perehdyttäjien kesken perehdytyksen etenemistä ja mahdollisia työntekijän kehitystarpeita. Oleellista loppukeskustelussa on myös tiedustella perehdytettävälle epäselväksi jääneistä tai mieltä askarruttavista asioista sekä mahdollisista uusista näkemyksistä yrityksen kehittämiseksi. Uusien näkemyksien aktiivinen tiedustelu antaa työntekijälle merkityksellisyyden tunteen ja yritys saa samalla hyödynnettyä työntekijällä olevaa uusinta tietoa ja tuoreita näkemyksiä. (Hokkanen ym. 2008, 63, 69.)

Onnistunut perehdytys ja säännöllinen viestintä ovat merkittävässä osassa työntekijän työnku- van selkeyttämiselle. Onnistuneessa perehdytyksessä työntekijän työnkuva on käyty hänen kanssaan läpi, jolloin hän on tietoinen työtehtäviensä vastuualueista ja niiden suoritustavoit- teista (Surakka 2011, 153). Työntekijän työnkuvaa voidaan avartaa työmuotoilun, kuten työ- kierron, työnkuvan laajentamisen ja rikastamisen avulla. Näin työtehtäviin saadaan vaihtelevuutta, monipuolisuutta ja haastavuutta. (Kauhanen 2009, 50.) Työkierrossa työntekijä siirtyy toisiin työtehtäviin sovituksi määräajaksi ja määräajan umpeuduttua hän palaa takaisin alku- peräisten työtehtävien pariin. Työkierron tavoitteena on työtehtävien vaihtelevuuden lisäämi- nen ja yksipuolisen fyysisen ja psyykkisen rasituksen ehkäiseminen. Työtehtäviä voidaan rikas- tuttaa myös niiden vaatimustason nostamisella ja itsenäistämällä. Vaativammat ja itsenäi- semmät työtehtävät nostavat työntekijöiltä vaadittavaa osaamistasoa ja niihin tuleekin aina yhdistää työntekijälle annettava työnohjaus ja koulutukset. (Kauhanen 2009, 50-51.)

Itsenäisemmät työtehtävät antavat työntekijöille lisää vastuuta, josta käytetään myös nimi- tystä vastuuttaminen. Tarkemman määritelmän mukaan vastuuttamisella tarkoitetaan työnte- kijän riittäviä päätöksenteko- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä voimavaroja, jotta hän voi hoitaa työtehtävänsä menestyksellisesti. Vastuuttaminen lisää työtehtävien mielekkyyttä sekä

luo työyhteisöön luottamusta ja yhteisöllisyyttä. (Isoaho 2007, 179.) Kauhanen (2009, 51) mainitsee työntekijöiden vastuuttamisesta esimerkkinä aikaisemmin vain esimiehille suunnattujen työtehtävien antamisen työntekijälle.

4.3 Kehityskeskustelut, työilmapiiri ja työhyvinvointi

Kehityskeskustelun tarkoituksena on saada yhteinen näkemys sekä yrityksen että työntekijän tavoitteista, keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehittymisnäkökulmista (Meretniemi 2012, 33). Kehityskeskustelu muodostuu kolmen erityyppisen keskustelun sarjasta, joita ovat tulos- tai arviointi-, tavoite- ja kehityskeskustelu. Tulos- tai arviointikeskustelun tarkoituksena on tarkastella sitä, onko työntekijä saavuttanut hänelle aikaisemmin asetetut tavoitteet. Tavoitekeskustelussa työntekijälle vastaavasti asetetaan tulevalle kaudella sopiva määrä, uusia ja ymmärrettävissä olevia tavoitteita. Kehityskeskustelu osiossa keskitytään työntekijän osaamiseen ja sen kehittämiseen, joka onkin kehityskeskustelun tärkein osio. (Surakka 2011, 160-161.) Surakka (2011, 161) jatkaa, että työntekijän osaamisen ja sen kehittämisen lisäksi tulee kehitysosiossa ottaa esille yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeet ja näihin vastaaminen. Meretniemi (2012, 24) edelleen korostaa, että kehityskeskustelu osiossa esimies voi myös arvioida työntekijän työtehtävien vaatimustasoa ja työntekijän tyytyväisyyttä siihen.

Työntekijän osaamisen kehittämisen lisäksi, onnistunut kehityskeskustelu vahvistaa sekä esimies-alaisuhdetta että vuorovaikutukselle suotuisaa ilmapiiriä. Se on luonteva tapahtuma myös molemminpuolisen sekä myönteisen että rakentavan palautteen antamiselle. (Surakka 2011, 158.) Kehityskeskustelu tulisi käydä rauhallisessa ja puolueettomassa paikassa ja kestoltaan sen tulisi olla korkeintaan kaksi tuntia (Surakka 2011, 160). Kehityskeskustelun onnistumiseksi tulee esimiehen kiinnittää huomiota sekä sanalliseen että sanattomaan viestintään. Yli puolet viestinnästä tapahtuu sanattomasti eli eleillä, ilmeillä sekä katsekontaktin ja kehonkielen avulla. Esimerkiksi avoin katsekontakti saa aikaan luottamusta ja tunteen siitä, että kuuntelija on kiinnostunut toisen sanomisista. (Meretniemi 2012, 124, 126.) Oikein kohdistetun viestinnän lisäksi onnistuneet kehityskeskustelut ovat vuorovaikutustilanteiltaan avoimia ja niihin liittyy oleellisesti aktiivinen kuuntelu eli tilan antaminen harkitulle vastaamiselle. Viestintä epäonnistuu usein juuri kuuntelemisen puutteesta. (Aarnikoivu 2011, 157, 159.)

Esimies voi tehostaa työntekijöiden sitoutumista luomalla työyhteisöön innostavan ja luottamusta herättävän ilmapiirin. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa oleellista on päivittäinen ja vuorovaikutteinen kohtaaminen työntekijöiden kanssa. Hyvä johtaja haluaa oppia tuntemaan työntekijänsä, hyväksyä työyhteisössä vallitsevan erilaisuuden sekä auttaa työntekijöitä hyödyntämään vahvuuksiaan työyhteisön hyväksi. (Hämäläinen 2015, 44.) Hämäläinen (2015, 49) huomauttaa, että luottamuksellinen ilmapiiri edellyttää avoimuutta, tasa-arvoi-

suutta, läpinäkyvyyttä, kunnioitusta ja arvostusta. Luottamus ei siis synny käskyttämällä, nöyryyttämällä, pakottamalla tai uhkailemalla (Hämäläinen 2015, 49). Hämäläinen (2015, 84) jatkaa, että luottamusta työntekijälle voi konkreettisesti osoittaa antamalla hänelle vaativampia työtehtäviä. Myös esimiehen rehellisyys omasta toiminnastaan ja virheiden tekemisestä lisää työntekijöiden luottamusta esimieheen (Hämäläinen 2015, 83). Isoaho (2007, 201) painottaa, että luottamus liittyy myös turvallisuuden tunteeseen työpaikan pysyvyydestä. Tämä herättää kysymyksen, miten määräaikaiset työsuhteet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin.

Innostavan ilmapiirin luomiseksi tulee esimiehen Hämäläisen (2015, 85) mukaan olla kannustava ja rohkaiseva. Tällä tarkoitetaan erityisesti sitä, että esimies kykenee havaitsemaan yksittäisen työntekijän voimavarat ja kannustaa häntä uralla etenemiseen. Kannustamiseen liittyy oleellisesti myös myönteinen vaatiminen eli esimies vaatii työntekijöistään parempia työsuorituksia kuitenkin samalla kannustaen ja tukien työsuorituksen saavuttamista. Työntekijöille asetettu korkea vaatimustaso nostaa työtuloksien tasoa samalla lisäten työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi innostavaan ilmapiiriin kuuluu aito välittämisen kulttuuri eli esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään, kuuntelee heitä aktiivisesti, on läsnä vuorovaikutustilanteessa sekä antaa heille myönteistä ja rakentavaa palautetta. Kaikilla näillä toimenpiteillä esimies osoittaa tukeaan alaisilleen. (Hämäläinen 2015, 81, 84-85.)

Rehellisyys on yksi innostavan työilmapiirin tukipilareista. Esimiehen tulee ottaa erityisesti vaikeat asiat, kuten huonot työsuoritukset, rehellisesti ja rohkeasti esille. Asioista pitää keskustella avoimesti, mutta samalla esimiehen tulee toimia tukiverkostona, jotta kehittämistä vaativa asia saataisiin ratkaistua. (Hämäläinen 2015, 78.) Esimiehen rehellisyyteen kuuluu myös se, että hän osaa ja uskaltaa antaa tunnustusta juuri sille henkilölle, jolle se kuuluu (Hämäläinen 2015, 84). Työilmapiiriä saadaan innostavammaksi myös antamalla työntekijöille itsenäisyyttä ja mahdollisuus osallistua yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Osallistuminen sitouttaa tehokkaasti tehtyihin päätöksiin tarjoten samalla työntekijälle mahdollisuuden oppia uutta. Lisäksi ilmapiirin kannalta on tärkeää, että esimies itse toimii esimerkkinä ja osallistuu yrityksen toimintaan. (Hämäläinen 2015, 69, 72.) Hämäläinen (2015, 99) tähdentää, että myös yhteisten sosiaalisten aktiviteettien järjestäminen vapaa-ajalla lisää työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä, luo pohjan toistensa paremmin tuntemiselle sekä kasvattaa ihmisten välistä luottamusta.

Työyhteisön hyvinvoinnin edistämisestä on yritykselle useita myönteisiä vaikutuksia. Hyvinvovassa työyhteisössä sairaspotissaolot, tapaturmat ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät ja tämä pienentää yrityksen henkilöstökustannuksia. Lisäksi työn ilon lisääntyminen tehostaa yrityksen tuottavuutta, laatua ja innovatiivisuutta sekä kohottaa yrityksen mainetta työnantajana. (Vii-

tala 2013, 229.) Yrityksen työhyvinvoinnin johtamista määrittelevät useat eri lait ja asetukset. Näitä ovat esimerkiksi työturvallisuuslaki, yhdenvertaisuuslaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

Viitala (2013, 232) korostaa, että työhyvinvoinnin edistämisessä ennaltaehkäisevällä jatkuvalla toiminnalla on merkittävä rooli. Ennaltaehkäisevää toimintaa voidaan toteuttaa esimerkiksi hyvinvointiohjelman avulla yhteistyössä yrityksen käyttämän työterveysorganisaation kanssa (Viitala 2013, 230). Työhyvinvoinnin edistämisen tulisi tapahtua yhteistyössä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa ja yhteistyön tulisi olla avointa sekä vuorovaikutteista. Siinä tulisi kiinnittää huomiota kaikkiin hyvinvoinnin osa-alueisiin eli fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Fyysistä hyvinvointia voidaan tehostaa oikeilla työasennoilla, liikesarjoilla ja työn vaihtelevuuden lisäämisellä. Yksipuolista ja kovaa fyysistä rasitusta voidaan lisäksi helpottaa apuvälineillä, tehokkaimmilla työmenetelmillä ja tilajärjestelyillä. Psykkistä hyvinvointia voidaan kohentaa tauotuksilla, työn rytmityksellä, kuten älyllisten ja rutinitahtävien vuorottelemisella, sekä mahdollisuudella saattaa keskeneräiset työtehtävät loppuun. (Viitala 2013, 230-231.) Sosiaalista virettä voidaan parantaa luomalla avoin ja myönteinen työilmapiiri sekä helpottamalla työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamista esimerkiksi työaikajärjestelyillä. Lisäksi työyhteisön sosiaalisen pääoman lisääminen eli luottamuksellisuuden ja työyhteisön sosiaalisten verkostojen edistäminen tehostavat sosiaalista hyvinvointia. (Viitala 2013, 238; Suonsivu 2014, 32, 35.)

Esimiehen toiminnalla on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Päivittäinen avoin keskusteluyhteys työntekijöiden ja esimiehen välillä vaikuttaa merkittävästi työssä jaksamiseen. Oleellisessa osassa työssä jaksamisen kannalta ovat myös esimiehen tuki sekä työntekijän ja esimiehen väliset kehityskeskustelut, joissa voidaan ottaa esille työn vaatimukset suhteessa työntekijän taitotasoon sekä tarvittava työntekijän osaamistason kehittäminen. (Suonsivu 2014, 36.) Viitala (2013, 230) korostaa, että yhä useammin työhön väsymisen ja turhautumisen taustalla on juuri osaamisen puute. Esimies voi lisäksi auttaa työssä jaksamisessa selkeyttämällä ja kehittämällä työnkuvia sekä edistämällä työtapojen, -välineiden ja -ympäristön soveltuvuutta tehokkaalle työskentelylle. Edelleen erityishuomiota voidaan kiinnittää työmäärän sekä yksin työskentelyn vähentämiseen ja ennen kaikkea työntekijöille tulee antaa vaikutusmahdollisuus heitä koskeissa päätöksissä. Organisaatiossa on hyvä nostaa myös arvoiksi toisten kunnioittaminen ja oikeudenmukaisuus, sillä niillä on myönteinen vaikutus yhteishenkeen ja työyhteisön hyvinvointiin. (Viitala 2013, 229-230; Suonsivu 2014, 35.) Työn imua lisäävät myös työn varmuus sekä rakentavan palautteen antaminen ja arvostuksen osoittaminen (Työn imu 2017).

5 Tutkimusprosessin kuvaaminen

Vilkan (2015, 56) mukaan tutkimus on viidestä eri vaiheesta koostuva prosessi, jossa siirrytään asteittain tutkimuksen ideasta sen toteuttamiseen sekä tutkimusraportin kirjoittamiseen ja siitä tiedottamiseen. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, ideatasossa, luodaan pohja tutkimuksen tekemiselle ja sen aikana suunnitellaan tutkimuksessa käytettävät menetelmät sekä tutkimusaineiston keruu- ja analyysimenetelmät. Tässä tutkimuksen vaiheessa on tärkeää huomioida myös toimeksiantajan strategia ja arvot sekä tutkimusetiikka. (Vilka 2015, 57.)

Tutkimukseen sitoutumisen jälkeen tutkimussuunnitelman avulla, jatketaan tutkimusprosessin kolmanteen vaiheeseen eli itse tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa hankitaan tutkimusaineisto, joka analysoidaan ja tulkitaan. Analyysin ja tulkinnan tuloksena syntyvät varsinaiset tutkimustulokset, johtopäätökset sekä kehittämis ehdotukset. Saadut tutkimustulokset raportoidaan tutkimuksen seuraavassa, neljännessä vaiheessa ja lopulta saavutetaan tutkimuksen viimeinen, viides vaihe eli tutkimuksesta tiedottaminen, jonka jälkeen tutkimus arkistoidaan. (Vilka 2015, 57.)

Tämän opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona eräältä majoitus- ja ravintola-alalla toimivalta yritykseltä. Tutkimusprosessin ideavaiheessa saatu alkuperäinen aihe vielä tarkentui ja opinnäytetyön tavoitteeksi lopulta muodostui yrityksen työntekijöiden sitouttamiskeinojen edistäminen. Tähän tavoitteeseen pyrittiin työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kartoittamisella sekä jo yrityksen esimiesten käytössä olevien työntekijöiden sitouttamiskeinojen tarkastelulla ja kehittämisellä. Työntekijöiden sitoutumistekijöiden selvittämisessä opinnäytetyössä hyödynnettiin teemahaastattelumenetelmää. Teemahaastatteluissa esille nousseet sitoutumiseen liittyvät haasteet ja jo olemassa olevat hyvät käytännöt saatettiin yrityksen X:n esimiesten tietoon aivoriihessä. Lisäksi aivoriihessä kartoitettiin jo olemassa olevien sitouttamiskeinojen riittävyyttä ja luotiin uusia kehitysajatuksia työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi.

5.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Suora kielellinen vuorovaikutus tutkittavan kanssa tekee teemahaastattelusta Hirsjärven, Remksen ja Sajavaaran (2009, 204) mukaan ainutlaatuisen menetelmän. Se on suositeltava tutkimusmenetelmä silloin, kun yksilöä tutkimuskohteena halutaan korostaa tai jos tutkimus kohdistuu arkoihin ja vaikeisiin asioihin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 54) mukaan teemahaastattelu aloitetaan tutkimussuunnitelman tekemisellä, jossa selvitetään tutkimuksen idea, kohdejoukko, tutkimusaikataulu ja tutkimusaineiston keruu- ja analysointimenetelmät sekä tulosten esittämistapa. Hirsjärvi ym. (2011, 66) jatkavat,

että käytettäessä teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä, tulee jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa pohtia haastattelun teemoja. Teemat muotoutuvat perehtymällä aiheeseen liittyvään teoriaan ja aikaisempaan tutkimustietoon. Itse haastattelu toteutetaan tavallisesti etukäteen sovittuna ajankohtana ja sen aikana teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä sekä tutkijan että tutkittavan toimesta (Hirsjärvi ym. 2011, 89, 66). Hirsjärvi ym. (2011, 98) painottavat, että tutkijan tulee haastattelun aikana toimia puolueettomasti, eikä hän saa ilmaista sen aikana omia mielipiteitään tai reagoida haastateltavien sanomisiin.

Teemahaastattelu dokumentoidaan tallentamalla se muodossa tai toisessa, esimerkiksi nauhoittamalla. Tallennustapaa valittaessa on hyvä pitää mielessä aineiston käsittelytapa, jotta myös tämä vaihe tapahtuisi jouhevasti. (Hirsjärvi ym. 2011, 75.) Hirsjärvi ym. (2011, 92) korostavat, että tallentamalla haastattelu, haastattelutilanne saadaan sujumaan nopeasti ja katkottomasti. Tällöin haastattelusta tulee mahdollisimman luontevaa ja vapautunutta. Lisäksi kaikki haastattelun sisältävät vivahteet, kuten äänenkäyttö ja tauot, saadaan tallennettua tulevaa analyysia varten. (Hirsjärvi ym. 2011, 92.) Hirsjärvi ym. (2011, 93) huomauttavat, että teemahaastattelu voidaan nauhoittaa vain haastateltavan suostumuksesta.

Haastattelun jälkeen tallennettu aineisto puretaan. Hirsjärvi ym. (2011, 138) mainitsevat teoksessaan, että aineisto voidaan purkaa joko kirjoittamalla se puhtaaksi sanasta sanaan, eli litteroimalla, tai tekemällä päätelmiä ilman tekstiksi kirjoittamista suoraan tallennetusta aineistosta. Aineiston purkaminen tapahtuu teemoittain. Aineiston purkamisen ja sen läpikäymisen jälkeen seuraa aineiston analyysi ja tulkinta. (Hirsjärvi ym. 2011, 138.) Teemahaastattelu voidaan analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti (Hirsjärvi ym. 2011, 180).

Teemahaastattelu valikoitui yhdeksi tässä opinnäytetyössä käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi tutkittavan aiheen, työntekijöiden sitoutumisen, yksilökeskeisyyden ja arkaluonteisuuden vuoksi. Opinnäytetyön tutkimuksen kohdejoukko koostui kuudesta yritys X:n työntekijästä, joista kolme työskenteli ravintolan tarjoilijoina ja kolme vastaanotossa. Tutkimuksen kohdejoukko valikoitui henkilöstön vaihtuvuuden perusteella, joka vuoden 2016 aikana oli ollut merkittäväntä juuri tarjoilijoiden ja vastaanottovirkailijoiden keskuudessa. Teemahaastattelu toteutettiin yrityksen tiloissa 3-10.5.2017 ja siitä oli sovittu etukäteen yrityksen johdon kanssa. Haastattelu muodostui kuudesta teemasta, jotka pohjautuivat aikaisempaan teoria- ja tutkimustietoon työntekijöiden sitouttamisesta ja ne paljastettiin kullekin tutkittavalle haastattelun alussa. Haastattelun teemoja olivat työnkuva ja työtehtävät, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut ja urakehitys, palkitseminen ja palaute, työilmapiiri sekä työhyvinvointi ja joustavuus. Haastattelun teemat ovat nähtävissä liitteessä 1.

Ennen opinnäytetyön teemahaastattelujen aloittamista kultakin haastateltavalta tiedusteltiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja kaikki haastattelut onnistuttiin dokumentoimaan. Kes-
toltaan opinnäytetyön teemahaastattelut vaihtelivat 33 minuutista 60 minuuttiin. Opinnäyte-
työn teemahaastatteluaineisto litteroitiin tarkasti sanasta sanaan huomioiden myös haastatel-
tavien pitämät tauot. Litteroinnin jälkeen haastattelumateriaalia käsiteltiin aineistolähtöi-
sellä sisällönanalyysillä, jotta aikaisemmat tiedot ja teoriat työntekijöiden sitouttamisesta ei-
vät vaikuttaisi saatuihin tuloksiin. Näin haluttiin varmistaa tuoreen, juuri kyseistä toimipis-
tettä koskevan tutkimustiedon saaminen. Aineistoa analysoitiin kahdesta eri näkökulmasta,
sillä tarjoilijoiden ja vastaanottovirkailijoiden työnkuvat poikkesivat huomattavasti toisistaan.
Kahta erilaista näkökulmaa puolsi myös se, että kaikki haastateltavat eivät työskennelleet sa-
mojen esimiesten alaisuudessa. Lisäksi eri näkökulmien avulla haluttiin mahdollistaa eroavai-
suuksien esille nostaminen eri ammattiryhmien välillä.

5.2 Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät yritys X:ssä

Haastatteluaineiston analyysin perusteella yritys X oli osaltaan onnistunut henkilöstönsä si-
touttamisessa, mutta myös kehittämiskohteita oli havaittavissa. Teemahaastattelun tuloksia
käsitellään tässä luvussa teemakohtaisesti. Haastattelijajoukko koostui kuudesta henkilöstä,
joista kolme työskenteli yrityksessä tarjoilijana ja kolme vastaanottovirkailijana. Jos analy-
ysin tuloksissa oli havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia tarjoilijoiden ja vastaanottovirkaili-
joiden välillä, nostetaan ne tässä luvussa esille.

Kaikki kuusi haastateltavaa olivat tyytyväisiä työnkuvansa itsenäisyyteen sekä monipuolisiin ja
vastuullisiin työtehtäviin. Lisäksi työhön liittyvät odotukset olivat kaikille haastateltaville sel-
keitä, joka osaltaan lisäsi tyytyväisyyttä työtehtäviin. Tarjoilijat nostivat kuitenkin esille, että
vaikka työhön liittyvät odotukset olivatkin sinänsä selkeitä, ei niitä aina kyennyt täyttämään
työtehtävien tiukasta aikataulusta johtuen. Työvuorosunnittelussa ei tarjoilijoiden mukaan
ollut huomioitu kabinettivuoron työtehtävien valmisteluun kuluvaa todellista aikaa, vaan aika-
taulu niiden suhteen oli työvuorosunnittelussa liian tiukka. Liian kireästä aikataulusta joh-
tuen esimerkiksi valmistelut asiakastilaisuuksien suhteen olivat usein vielä kesken, kun asiakas
saapui tilaisuuteen paikalle. Valmisteluiden keskeneräisyys lisäsi työntekijöiden stressiä tilai-
suuden onnistumisen ja asiakastyytyväisyyden suhteen.

*”Tykkään hirveesti työstäni, sil se on vastuullista, vaatii oma-aloitteisuutta ja saan tehdä
kaikkea, mut aika ei meinaa riittää millää työn tekemiseen. Tunti listassa ei riitä tilaisuuden
valmistelemiseen, ei ehdi tekee haluamallaan tavalla, vaan joutuu luistaa laadusta. Esimer-
kiks hää on asiakkaalle tosi tärkeä tapahtuma ja haluais onnistua sen järjestelmissä, mut
ei vaa ehi tekee kaikkee nii lyhyessä ajassa.”* (Haastateltava 5)

"Siis oon tosi tyytyväinen työtehtäviin, saa monessa asiassa ite päättää miten töitä tekee, mis järjestyksessä ja toteutustavanki voi päättää ite. Koen, että oon selvillä työn odotuksista, ne on keskusteltu hotellipäällikön kanssa läpi." (Haastateltava 6)

Perehdyttämisen suhteen oli havaittavissa eroavaisuuksia tarjoilijoiden ja vastaanottovirkailijoiden välillä. Vastaanottovirkailijat olivat pääosin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Perehdytystä voitaisiin vastaanottovirkailijoiden mukaan kuitenkin terävöittää nimeämällä siihen yksi pääperehdyttäjä ja kiinnittämällä huomiota sen järjestelmällisyyteen. Lisäksi perehdytyksessä tulisi vastaanottovirkailijoiden mukaan keskittyä enemmän eri huoneluokkiin ja hotellihuoneiden erityispiirteisiin. Näiden syvällisemmällä tuntemuksella olisi asiakkaille mahdollista kertoa huoneisiin liittyviä tarinoita ja luoda näin heille unohtumattomia elämyksiä vierailuun liittyen.

"Oon ollu tyytyväinen perehdytykseen, mut ei ollu tarpeeks aikaa perehtyy huoneisiin, kun tää talo on niin uniikki. Huoneisiin perehtyis oikeesti käymällä niissä ekojen päivien aikana, mut vuorost ei voi lähteä niihin perehtyy, ku on usein vuoros yksin." (Haastateltava 6)

"Perehdytys on aina haasteellista, mutta tekemällä oppii. Tärkeimmät asiat käytiin ekoina päivinä läpi...Kaikil on kuitenkin oma tyyli perehdyttää ja ain ei olla selvillä, mitä jo perehdytetty. Kun yks perehdyttäis, olis se paremmin hallussa." (Haastateltava 2)

Vastakohtana vastaanottovirkailijoiden perehdytykselle, tarjoilijoiden perehdytys oli jäänyt joko kokonaan saamatta tai se oli ollut puutteellista. Perehdytyksen puutteellisuutta aiheuttivat siihen varatun ajan riittämättömyys sekä perehdyttäjän passiivisuus ja innottomuus työtä kohtaan. Myös henkilökuntavajaus oli syynä perehdytyksen keskeytymiselle. Perehdytyksen puuttuminen tai riittämättömyys aiheuttivat tarjoilijoille työhön epävarmuuden tunnetta vaikuttaen myös ammatilliseen itseluottamukseen.

"Ei mua perehdytetty, heti laitettiin kabinettivuoroon ja en edes tiennyt, mistä löytyy vesilasisit asiakkaille." (Haastateltava 1)

"Mun perehdytys epäonnistui täysin! En mä voi edes sanoa, et mua olis perehdytetty. Kaike joutu opettelee ite ja perehdyttäjä jätti mut kesken perehdytyksen jo yksin...Mun perehdyttäjä oli täysin kyllästynyt työhönsä ja antoi sen myös näkyä ja kuulua. Ei tullu sellais oloa, et kiva aloittaa täs uudes työssä...Sit ku aloitti itsenäiset vuorot oli ihan pihalla, oli tosi epävarma olo ja mun ammatillinen itseluottamus sai kovan kolauksen. Kyl se ammatillinen itseluottamus tuli sit pikkuhiljaa onneks takas." (Haastateltava 5)

Sekä tarjoilijat että vastaanottovirkailijat kokivat, että heidän ammatillinen osaamisensa oli kehittynyt varsinkin työsuhteen alussa monipuolisten työtehtävien ansiosta. Tarjoilijoiden osaaminen kehittyi lisäksi toimenkuvaan liittyvän työkierron ja vastaanottovirkailijoiden verkkokoulutusten johdosta. Verkkokoulutuksiin vastaanottovirkailijat saivat osallistua rajoittamasti, joten osaamisen kehittyminen oli riippuvaista työntekijän omasta aktiivisuudesta. Tarjoilijoiden keskuudessa nousi kuitenkin esille halukkuus työkierron laajentamiseen vastaanoton tehtäviin ja osalla heistä oli myös tähän ammattiin vaadittava koulutus. Kaikki kuusi haastateltavaa nostivat osaamisen kehittämisen suhteen esille toiveen mahdollisuudesta osallistua työpaikan ulkopuolisiin pienimuotoisiin koulutuksiin. Nämä tekisivät mahdolliseksi vuorovaikutuksen syntymisen sekä erilaisten kokemusten, työskentelytapojen ja kehittämisideoiden vaihtamisen. Lisäksi koulutukset virkistäisivät mieltä ja toisivat osaltaan uutta innokkuutta työhön. Myös mahdollisuus osallistua mentorointiohjelmiin nostettiin esille vastaanottovirkailijoiden keskuudessa.

”Suurin osa osaamisen kehittymisestä on tapahtunut työpaikalla, kyllä työ opettaa...Joku pieni kurssi virkistäis ja toisi uusia näkökulmia.” (Haastateltava 3)

”Meillähän on mahdollisuus osallistua verkkokoulutukseen niin paljon kuin haluaa, mut olis kiva, että myös kasvokkain tapahtuvaa koulutusta olis, et vois vaihtaa ajatuksia. Joku mentorointi auttas erilaiste työskentelytapojen ja kehittämisideoiden vaihtamiseen.” (Haastateltava 2)

Tarjoilijoiden ja vastaanottovirkailijoiden vastauksista nousi esille, että osaamisen kehittämiseen oleellisesti liittyviä kehityskeskusteluja ei ollut joko käyty lainkaan tai ne olivat jääneet väliin jopa useiden vuosien ajalta. Kehityskeskusteluiden suhteen on kuitenkin otettava huomioon, että osa haastateltavista oli aloittanut yritys X:n toimipisteen palveluksessa vain muutama kuukausi aikaisemmin, mikä vaikutti saatuihin tuloksiin. Pidempään yrityksessä työskennelleiden kehityskeskusteluiden väliin jäämisen syynä olivat olleet ajanpuute joko henkilökuntavajeesta tai äkillisestä kiireestä työtehtävissä johtuen. Kehityskeskustelu oli kuitenkin ehditty käymään jossakin työsuhteen vaiheessa muutaman haastateltavan kohdalla. Nämä haastateltavat olivat tyytyväisiä käytyyn kehityskeskusteluun, sen ilmapiiriin ja sisältöön. Myös palautteen antamisen ja sen saamisen katsottiin onnistuneen kehityskeskustelun aikana. Kaikki haastateltavat nostivat lisäksi esille urakehityksen puuttumisen toimipisteen sisällä. Urakehitystä tavoittelevaa kannustettiin hakemaan kehittymistä tukevaa työtä yrityksen muista toimipisteistä, jotta mahdollinen eteneminen toimipisteissä ei aiheuttaisi työyhteisössä kauteutta.

”Hirveen usein kehityskeskustelu on jäänyt väliin, en muista tarkkaan, milloin se on käyty viimeksi, ehkä kolme vuotta sitten. Eilen piti olla, mut sitä ei ehditty pitää, kun oli hässäkää.” (Haastateltava 3)

”No siis ihan suoraan sanottuna, urakehitys täs toimipisteessä ei ole mahdollinen, ku se kuulemma aiheuttais kateutta. Jos haluaa edetä, se pitää tehdä toisessa yksikössä.” (Haastateltava 4)

Sekä tarjoilijat että vastaanottovirkailijat kokivat palkitsevaksi monipuoliset työtehtävät ja niiden myötä tapahtuvan osaamisen kehittymisen. Konkreettinen palkitseminen yritys X:n toimipisteessä oli pienimuotoista ja hyvin tehdystä työstä työntekijät saivat palkkioksi elokuvalippuja ja lahjakortteja. Suurimmalle osalle haastateltavista nämä palkitsemiskeinot olivat riittäviä, mutta palkitsemisen tulisi haastateltavien mielestä olla henkilökohtaisempaa ja perustua työsuorituksissa onnistumisiin. Osalle haastateltavista oli lisäksi jäänyt joskus epäselväksi, mistä syystä pikapalkinto oli hänelle annettu. Kaikki kuusi haastateltavaa kokivat saavansa tekemästä työstään liian vähän palautetta ja saatu palaute koettiin usein pinnalliseksi. Erityisesti haastateltavat kaipaivat palautetta hyvin tehdystä päivittäisestä työstä, mutta myös rakentavan palautteen saaminen olisi haastateltavien mielestä tärkeää henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistamiseksi. Palkan merkitys palkitsemiskeinona oli haastateltaville vähäinen ja vaikka alan palkkaus on heikko, haastateltavat katsoivat palkan riittävän välttämättömiin elämiskustannuksiin.

”Mä sain viimeks palkinnoks leffaliput hyvästä asiakaspalautteesta ja se tuntu kivalta... Mut olis kiva, että se olis henkilökohtaisempaa ja kohdittuis just mun työsuorituksiin.” (Haastateltava 1)

”Palautetta mun mielestä tulee liian harvoin. Pientä palautetta saa, mut kunnon palautetta arkipäivässä vois lisätä. Se palaute tuntuu tosi hätäselältä ja pinnalliselta, tyyliin hyvin tehty ja sit se oli siinä. Rakentavaa palautetta tulis saada kans lisää, kun se auttaa kehittymään.” (Haastateltava 6)

Sekä tarjoilijoiden että vastaanottovirkailijoiden mukaan toimipisteen työilmapiiri oli haastateluhetkellä avoin ja tasa-arvoinen, mutta vuonna 2016 tämä oli vastaavasti ollut erityisen huono henkilöstön suuresta vaihtuvuudesta johtuen. Henkilökunnan suuri vaihtuvuus vaikutti varsinkin tarjoilijoiden työhön aiheuttaen kiirettä ja pitkiä työvuoroja. Työilmapiirissä oli myös havaittavissa haastateltavien mukaan vaihtelevuutta viikkotasolla johtuen ajoittain esiintyvistä puutteellisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta suorittavaa työtä tekevien ja esimiesten välillä.

”Verrattuna aikasempiin paikkoihin, tääl on todella hyvä työilmapiiri, ehkä se johtuu siitä, että on yksikkönä pieni.” (Haastateltava 2)

*”Täällä on tosi hyvä ilmapiiri, mut on siin nähtävis vaihtelevuutta eri henkilöiden kesken. Suorittavaa työtä tekevien kanssa menee kyl tosi hyvin, mut aina ei ajatukset kohtaa esi-
miesten kans. Ja kyl sitä väsy ja se vaikutti myös ilmapiiriin, kun joutu aikasemmin henkilö-
kunnan puutteesta johtuen vääntää 16 tuntisia työpäivii.”* (Haastateltava 5)

Yleisellä tasolla kaikki kuusi haastateltavaa kokivat työn imua ja odottivat innolla uutta työpäivää. Haastateltavat kokivat kuitenkin työn kuormittavaksi sekä psyykkisesti että fyysisesti. Psyykkistä kuormittavuutta tarjoilijoille aiheuttivat henkilöstön vähäisyys sekä riittämättömät työtehtävien valmisteluajat. Vastaanotossa psyykkistä kuormitusta aiheutui yksin työskente-
lystä, useiden työtehtävien yhtä aikaa tekemisestä ja niiden jatkuvasta keskeytymisestä sekä vuorotyöstä. Varsinkin yövuorot ja siirtymiset suoraan iltavuorosta aamuvuoroon koettiin psyykkisesti raskaiksi arvaamattomien, jopa aggressiivisten asiakkaiden ja riittämättömän le-
von takia. Vastaanotossa työskentelevät kokivat työnsä myös fyysisesti raskaaksi johtuen sei-
somatyöstä.

”Mä odotan innolla työpäivän tuomia asiakaskohtaamisia ja töihin on aina kiva tulla.” (Haas-
tateltava 3)

*”Kiire ja se, että sä et ehdi tekee asioita niin hyvin kuin haluaisit, kuormittaa henki-
sesti...Työvuorolistat tehdään liian supistetusti ja ei oo aikaa valmisteluun...Joutuu koko ajan
myös joustamaan, kun henkilökuntaa on nii vähän.”* (Haastateltava 5)

*”Ethän sä voi olla täydessä terässä, jos sä joudut menee illast suora aamuun. Ei siin yhtään
ehdi palautua ja unohtaa töitä...enne yövuoroo mä olen ihan paineessa, ku jo pelkää ketä yö-
vuoron aikana tulee vastaan.”* (Haastateltava 4)

Sekä tarjoilijat että vastaanottovirkailijat lisäksi huomauttivat, että yritys X on pyrkinyt te-
hostamaan työntekijöidensä hyvinvointia kulttuuri- ja virikeseteleillä, ergonomialla sekä
osoittamalla joustavuutta työvuorosuunnittelussa. Työvuorosuunnittelussa yritys pyrki toteut-
tamaan mahdollisimman kattavasti työntekijöidensä vapaapäivä ja vuorotoiveet. Toisaalta
myös työntekijöiltä odotettiin joustavuutta muun muassa vuorojen lopetusajoissa ja työpäivät
venyivät pitkiksi. Alla olevassa taulukossa 1 on koottu yritys X:n tarjoilijoiden ja vastaanotto-
virkailijoiden sitouttavat tekijät ja niiden kehittämiskohteet.

Teema	Onnistumiset	Kehittämiskohteet
Työnkuva ja työtehtävät	Monipuoliset, itsenäiset ja vastuulliset työtehtävät	Tarjoilijoiden työvuoro-suunnittelu järkevämmäksi työn vaatiman ajan suhteen
Perehdyttäminen	Vastaanottovirkailijoiden perehdytys onnistunutta	Tarjoilijoiden perehdytys puutteellista tai jäänyt kokonaan saamatta Vastaanottovirkailijoiden perehdytykseen lisää järjestelmällisyyttä
Osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut ja urakehitys	Osaaminen kehittynyt monipuolisten työtehtävien, työkierron ja verkkokoulutuksen myötä	Työkierron laajentaminen vastaanoton tehtäviin Osaamisen kehittämiseen mukaan pienimuotoista ulkopuolista koulutusta Mentorointi-ohjelman käynnistäminen Kehityskeskustelut säännöllisiksi Mahdollisuus urakehitykseen toimipisteessä
Palkitseminen ja palaute	Palkitsemiskeinot riittäviä	Palkitseminen henkilökoh- taisemmaksi Palkitsemisen syy-seuraus- yhteys selkeämmäksi Enemmän syvällisempää palautetta
Työilmapiiri	Hyvä työilmapiiri	Säännöllinen viestintä hy- vän työilmapiirin ylläpitä- miseksi ja kehittämiseksi
Työhyvinvointi ja joustavuus	Työntekijät kokivat työn imua Työhyvinvointia lisätty kulttuuri- ja virikeseteleillä sekä työvuorojoustoilla Fyysistä kuormitusta vähennetty ergonomialla	Psyykkisen kuormituksen vähentäminen työvuoro-suunnittelulla ja oikealla henkilöstömitoituksella Fyysisen kuormituksen vähentäminen ergonomialla

Taulukko 1: Yritys X:n työntekijöiden sitouttavat tekijät ja niiden kehittämiskohteet

Kuten taulukko 1 osoittaa, yritys X:llä on sekä onnistumisia että kehittämiskohteita työntekijöidensä sitouttamisessa. Jotta yritys voisi pienentää henkilöstönsä vaihtuvuutta, tulisi sen kiinnittää enemmän huomiota kehittämistä vaativiin osa-alueisiin. Yrityksen tulisi näin ollen tarkastella erityisen kriittisesti perehdyttämiseen, osaamisen kehittämiseen ja kehityskeskusteluihin, urakehitykseen, palautteeseen sekä työvuorosuunnitteluun liittyviä asioita. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että myös onnistuneita sitouttamistekijöitä ei tule unohtaa työntekijöiden sitouttamista pohdittaessa.

5.3 Aivoriihi tutkimusmenetelmänä

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 160) mukaan aivoriihi on luova ongelmanratkaisumenetelmä, jossa ideointi tapahtuu 6-12 hengen ryhmässä. Kestoltaan aivoriihet vaihtelevat muutamista minuuteista kahteen tuntiin ja niitä on suositeltavaa myös tauottaa luovuuden mahdollistamiseksi. Ryhmän vetäjällä on merkittävä rooli aivoriihen onnistumisessa ja hänen tehtävänä on rytmittää ja tarvittaessa kiihdyttää ideointia ja huolehtia siitä, että ideoita ei arvioida liian aikaisessa vaiheessa. (Ojasalo ym. 2009, 162.)

Aivoriihi voidaan jakaa tavoitteensa mukaan neljään vaiheeseen. Nämä ovat esi-, lämmittely-, ideointi- ja valintavaihe. Esivaiheessa aivoriihelle määritetään ja rajataan tavoitteet, lämmittelyvaiheen tarkoituksena on poistaa mahdollisia aiheeseen liittyviä ennakkoluuloja tai mieltä rajoittavia ajatuspolkuja. Ideointivaiheessa aloitetaan varsinaisten ideoiden kehittäminen. Syntyneet ideat kirjataan ylös ja niitä yhdistellään sekä kehitetään. Vaiheen onnistumisen kannalta on tärkeää, että ilmapiiri on kannustava villoille ja liioitelluillekin ideoille, ideoiden annetaan syntyä ilman perusteluja ja niitä ei saa arvioida. Ideoiden laadun sijasta tulee keskittyä niiden määrään ja kaikkia ideoita pidetään yhtä arvokkaina. Ideoita arvioidaan kriittisesti aivoriihen valintavaiheessa ja arvioinnissa voi hyödyntää esimerkiksi 3+-tekniikkaa. Tässä tekniikassa kukin aivoriihen jäsen käy arvioimassa mielestään parhaat ideat ja merkitsee niiden perään plusmerkin. Eniten plusmerkkejä saanutta ideaa voidaan pitää toteuttamiskelpoisimpana. (Ojasalo ym. 2009, 161-163.)

Aivoriihimenetelmässä ryhmän koko vaikuttaa ideoiden syntymiseen. Liian pienessä ryhmässä ideointi voi olla haastavaa, varsinkin jos ryhmän jäsenet eivät ole tottuneita ideoijia. Näin saatujen ideoiden lukumäärä voi jäädä erittäin pieneksi. Toisaalta myös liian suuressa ryhmässä osa ryhmän jäsenistä voi jättäytyä ideoinnin ulkopuolelle ja saadut tulokset eivät ole niin hedelmällisiä kuin ne voisivat olla. Ideointimenetelmä on käyttökelpoinen työelämän kehittämismenetelmä, sillä ihmisten osallistaminen ideointiin lisää siellä tehtyihin päätöksiin sitoutumista. (Ojasalo ym. 2009, 162.)

Aivoriihi toteutettiin sovellettuna yrityksen tiloissa 14.3.2018. Alkuperäisen suunnitelman mukaan siihen oli tarkoitus osallistua kaksi-kuusi ravintolan ja vastaanoton esimiestä, mutta aivoriihen toteuttamispäivänä heistä ei viimehetken työkiireiden vuoksi päässyt paikalle kuin yksi ravintolan esimies. Tämä vaikutti aivoriihen toteuttamistapaan ja sitä sopeutettiin niin, että aivoriihen lämmittelyvaihe jätettiin pois. Pieni osallistujamäärä vaikutti myös ideoiden valintavaiheeseen, sillä omien ideoiden kriittinen arviointi ja kehittäminen on haasteellista. Näin ollen päädyttiin ratkaisuun, että kaikki ravintolan esimieheltä tulleet ideat kirjattiin ylös yhtä tärkeinä ilman yritystä niiden jatkokehittämiseen.

Aivoriihi aloitettiin määrittelemällä sille tavoitteet ja kuvailemalla siihen osallistuvalla ravintolan esimiehelle teemahaastattelussa läpikäydyt teemat. Teemojen läpikäynnin jälkeen esimieheltä tiedusteltiin jo mahdollisia tehtyjä toimenpiteitä kyseisten osa-alueiden suhteen. Tähän ratkaisuun päädyttiin siitä syystä, että teemahaastattelut oli toteutettu lähes vuosi aikaisemmin ja uuden tilanteen kartoittaminen oli välttämätöntä. Aivoriihessä käytiin lisäksi läpi teemahaastatteluissa esiin nousseet sitouttamisen onnistumiset ja kehittämiskohteet. Näiden vaiheiden jälkeen aloitettiin varsinainen aivoriihen ideointivaihe, jonka tuloksena syntyneet ideat kirjattiin kaikki sellaisinaan ylös. Aivoriihi oli kestoltaan 80 minuuttia ja se litte- roitiin tarkasti sanasta sanaan.

Analyysi suoritettiin teemoittain sisältölähtöisesti. Koska aivoriiheen osallistunut esimies edusti ravintolaa, on myös esimiesten mahdollisuuksia työntekijän sitouttamisessa pohdittu tästä näkökulmasta. Näin ollen henkilöstön sitouttamiskeinojen mahdollinen kehittyminen vastaanotossa on jouduttu jättämään näiden pohdintojen ulkopuolelle.

5.4 Yritys X:n ravintolassa käytetyt sitouttamiskeinot ja niiden kehittäminen

Yritys X:n ravintolan esimies vaihtui muutama kuukausi ennen teemahaastatteluiden toteuttamista. Tuolloin työntekijöiden vaihtuvuus oli voimakasta eikä henkilöstön sitouttamiseen liittyviä toimenpiteitä ollut ehditty aloittamaan. Viime kevään tilanteeseen verrattuna oli kuitenkin esimiehen mukaan päästy huomattavasti eteenpäin henkilöstön sitouttamisessa, sillä siihen oli pureuduttu aktiivisesti. Tilannetta oli kohentanut lisäksi se, että oman henkilökunnan osuutta yrityksessä oli saatu lisättyä ja uudet palkatut esimiehet olivat aivoriihen osallistujan mukaan edellisiä ammattitaitoisempia henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta. Yritys oli joutunut myös olemaan pitkään ilman ravintolapäällikköä, joten yrityksen vuoropäällikkö hoiti ravintolapäällikölle kuuluvia tehtäviä ilman aikaisempaa kokemusta. Tämä heikensi yritys X:n ravintolan esimiehen mukaan henkilöstöhallintoa.

”Tulin erittäin haastavaan tilanteeseen. Ei nyt voida puhua työntekijöiden joukkomarssista, mut oli se vähän siihen verrattavissa. Tilanne oli kaikille raskas, ihan kamala ja pyörää on vaikea pysäyttää, kun se on lähtenyt käyntiin. Olen aikaisemminkin ollut samassa tilanteessa ja tiedän, että tilanteen korjaaminen vie aikaa”... En halua missään nimessä haukkua edellisiä esimiehiä, mut jos joutuu tekemään ravintolapäällikön tehtäviä ilman et on koskaan tehnyt edes työvuorolistoja, on se haastavaa.” (Ravintolan esimies)

Henkilöstön sitouttamista on edistetty yritys X:ssä kaikilla osa-alueilla. Esimerkiksi työvuoro-suunnittelussa sekä henkilöstömitoituksessa on tehty muutoksia ja työntekijöiden työtehtävien valmistelu-aikaa kabinettivuorossa on lisätty tunnista puoleentoista tuntiin. Tämän lisäksi on huolehdittu siitä, että edellinen vuoro valmistelee tilaisuuden mahdollisimman loppuun sitä hoitamaan tulevalle vuorolle. Myös henkilökunnan määrää on lisätty tilaisuuden luonteesta riippuen ja erittäin tärkeisiin sekä asiakasmääriltään suurempiin tilaisuuksiin työntekijöitä tulee kaksi tai kolme. Työtehtäviin liittyvää työkiertoa, esimerkiksi vastaanoton tehtäviin, ei tarjoilijoiden osalta aiota toimipisteessä lisätä muun muassa taloudellisista syistä. Yleisellä tasolla työkierron lisäämiseen suhtaudutaan yritys X:ssä kuitenkin myönteisesti.

”En muista milloin tehty muutos, mutta nyt valmistelu-aikaa on 1,5 tuntia, jos yksi ihminen vuorossa. Ollaan myös panostettu siihen, että edellinen vuoro tekee esivalmistelut valmiiksi seuraavalle vuorolle. Jos niin iso tilaisuus, et siel on kaksi henkilöä, toinen tulee tunti ennen tilaisuutta. Jos on vaativia häät-tilaisuuksia, niin otetaan siihen vielä kolmas ihminen, joka kaataa vettä ja kantaa ruokaa. Katson, että tälle on tehty kivasti asioita.” (Ravintolan esimies)

”Meidän respa on tosi haasteellinen, siellä ollaan paljon yksin ja siihen ei voida laittaa, jos ei olla satavarma, että osaa ja hallitsee. Asiakkaat siellä on vaativia, ei sinne ole rahkeita pistää vaan sillä perusteella, että toinen haluaa. Ei ole taloudellisesti kannattavaa kouluttaa viikkoja uusiin työtehtäviin. Mut missään nimessä ei sanota, että ei saisi tehdä töitä toisissa työtehtävissä.” (Ravintolan esimies)

Viime kevään tilanteeseen verrattuna, perehdytyskäytäntöihin on tullut muutoksia. Erityisesti viime aikoina on kiinnitetty huomiota perehdytyksen järjestelmällisyyteen ja sen takaamiseksi on otettu käyttöön kirjallinen perehdytys-suunnitelma, joka on käyty läpi myös kaikkien palvelupäälliköiden kanssa. Kirjallinen perehdytys-suunnitelma on ollut olemassa yrityksen tietokannoissa jo pitkään, mutta sitä ei ole osattu toimipisteessä aikaisemmin hyödyntää. Kirjallisen perehdytys-suunnitelman lisäksi perehdytys on jaettu vastuualueisiin, joiden mukaan ravintolapäällikkö vastasi yritys-esittelystä sekä työsuhteeseen liittyvistä asioista ja palvelupäälliköiden tehtäväksi jäi käytännön työtapoihin perehdyttäminen. Tällä hetkellä perehdytykseen käytetään aikaa muutama päivä.

”Siinä vaiheessa, kun tulin taloon, niin eihän täällä ollut ketään perehdytetty, kaikki teki vaan omalla tavallaan. Yrityksellä on ollut iän kaiken varmasti perehdytysuunnitelmat, mut meidän talossa ei kukaan tiennyt, ei ollut ketään, joka olis ottanut selvää. Aikaisemmin ei ollut ravintolapäällikköä.” (Ravintolan esimies)

”Ravintolapäällikkö käy työsuhteeseen liittyvät asiat, palkkaukset ja tällaiset perusasiat ja yrityksen esittelyn ja palvelupäälliköt katsoo itse sitä työtä. Eilen meillä oli palvelupäälliköpalaveri, jossa käytiin koko perehdytysmateriaali läpi.” (Ravintolan esimies)

Viime keväänä yritys X:n työntekijöiden osaamista ei ollut kehitetty koulutuksien avulla, koska niin moni muu asia vaati tuolloin enemmän huomiota. Nyt tilanteen rauhoituttua, työntekijät ovat saaneet pienimuotoista koulutusta muun muassa viineistä ja viskeistä. Tulevaisuudessakin pienimuotoista koulutusta aiotaan työntekijöille tarjota aina tarpeen mukaan, esimerkiksi silloin, kun yrityksen ravintolaan tulee uusia tuotteita. Osaamisen kehittämiseen oleellisesti liittyvät kehityskeskustelut on pidetty ravintolan työntekijöille vuoden 2017 heinäelokuussa. Urakehitys toimipisteessä on haasteellista yrityksen johdossa olevan vastarinnan vuoksi. Yrityksen johdon mukaan työntekijät voisivat toki edetä urallaan, mutta tämän tulisi tapahtua toisessa toimipisteessä. Haastavasta tilanteesta huolimatta joidenkin työntekijöiden urakehitystä on saatu edistettyä ja he ovat edenneet esimiestehtäviin toimipisteen sisällä.

”Ei varmastikaan olla päästy koulutuksiin viime keväänä missään osastoilla. Me ollaan oltu niin hukassa alkuvuodesta kaiken kanssa...Alkuvuoden jälkeen on ollut viinikoulutusta, viinimaisteri oikein oli kertomassa meille viineistä, käytiin kaikki meidän viinit läpi. Sitten ollaan palaverissa maistettu kaikki meidän jälkiruokaviinit läpi. Ollaan lähdössä Helsinki Distillerylle, kun niiden tuotteita tulee meille myyntiin. Meil oli itse asiassa kaksikin viskikoulutusta, kyl näit koulutuksia nyt on. Mut jos seinät meinaa kaatuu päälle niin ei se ole ensimmäisenä mielessä” (Ravintolan esimies)

”Eräs johdon henkilö sanoo, että jos halutaan esimiestehtävään, niin mennään sitte muualle. Ja tullaan takas sitte, kun ollaan natsat hankittu. Täältä on tosi paljon lähtenyt ihmisiä, kun ei tääl pysty etenee.” (Ravintolan esimies)

Lahjakorttien ja elokuvalippujen kaikille antamisen sijasta palkitsemista on pyritty ravintolan henkilökunnan osalta muuttamaan yksilöidymmäksi. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi myyntikilpailuiden voittajille annetut palkinnot liittyvät kyseisen henkilön harrastuksiin tai muihin mielenkiinnon kohteisiin. Palkinnoiksi on annettu muun muassa viinikirjoja ja konserttilippuja. Lisäksi myönteisen ja rakentavan palautteen antamisessa on menty eteenpäin, sillä nykyiset esimiehet ovat palautteen antamisessa rohkeita ja ymmärtävät myös rakentavan palautteen merkityksen.

”Alkukesästä lähtien myyntikilpailun voittajille on samppanja-ihmisille ostettu Viivi Avellanin samppanjakirja, cocktail-ihmisille on annettu cocktail-kirjoja ja kun yksi työntekijä tykkää käydä keikoilla, niin sille on ostettu lahjakortti, jolla hän on voinut käydä haluamallaan keikalla. On annettu myös taistelijapalkintoja. Palkitseminen on varmasti mennyt paljon eteenpäin viime keväästä.” (Ravintolan esimies)

”Palautetta ei varmastikaan ole aikaisemmin annettu tarpeeksi, ku edellinen palvelupäällikkö oli liian kiltti persoona ja palautteen antaminen ei ollut luontaista hänelle. Nykyiset palvelupäälliköt antaa kyllä palautetta sekä hyvästä että huonosta ihan niinku siinä vuorossa ja uskaltaa puuttua. Palautteen antaminen on ollut henkilöstä johtuvaa.” (Ravintolan esimies)

Työilmapiirissä ilmeneviin päivittäisiin vaihteluihin on pyritty yrityksessä vaikuttamaan esimiesten selkeällä viestinnällä. Työilmapiiri on parantunut myös siitä syystä, että ravintolan työntekijät ovat oppineet tuntemaan esimiestensä tyylin johtaa ja viestiä. Lisäksi viime kevään haastava tilanne ei antanut viestinnälle tilaa ja siitä johtuen sekä viestintä että palautteen antaminen olivat hätäisiä ja pinnallisia. Tilanteen rauhoittumisen myötä viestinnälle ja palautteen antamiselle on ollut enemmän aikaa. Työhyvinvointiin liittyvää psyykkistä kuormitusta on vähennetty onnistuneen työvuorosuunnittelun ja lisääntyneen vakituisen henkilökunnan määrän myötä.

”Oltiin syvällä asioissa ja viestintätilanteet olivat varmasti hätäisiä ja koen tämänhetkisen tilanteen olevan hyvin erilainen. Täl hetkel oikeat ihmiset on oikeilla paikoilla ja se on aiheuttanut sen, et pystyy katsomaan tulevaisuuteen...Palvelupäälliköt viestii selkeästi ja niillä on ihan erilainen kommunikointityyli ku edellisellä palvelupäälliköllä.” (Ravintolan esimies)

”Jatkuvat extrat, jotka tulee ekaa kertaa ja kauhunsekaiset odotukset, osaako se suomee ja mitä se osaa, niin onha se ihan hirveetä. Vuokratyövoimaa on kuitenkin ny vähennetty ja se on helpottanut työntekoa.” (Ravintolan esimies)

Vaikka yritys X on jo edistänyt työntekijöidensä sitouttamista useiden keinojen avulla, voidaan sitouttamista yrityksessä edelleen vahvistaa. Sitouttamisen kehittämiskohteita aivoriiheen osallistunut ravintolan esimies havaitsi lähes kaikilla osa-alueilla työilmapiiriä ja palkitsemista lukuun ottamatta. Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu jo yritys X:n ravintolan esimiesten jo käytössä olevat sitouttamiskeinot ja niiden suunniteltu kehittäminen.

Sitouttamisen osa-alueet	Ravintolaesimiesten käyttämät sitouttamiskeinot	Sitouttamisen kehittäminen
Työnkuva ja työtehtävät	Työvuorosuunnittelussa lisätty valmistelu-aikaa Työvuorojen välistä yhteistyötä tiivistetty Henkilöstömitoitus tarkastettu	Työvuorosuunnittelujärjestelmän jatkokehittäminen
Perehdyttäminen	Järjestelmällisyyttä lisätty Otettu käyttöön kirjallinen perehdytysuunnitelma Perehdytys jaettu vastuualueisiin	Perehdytyksen järjestelmällisyyden ja suunnitelmallisuuden lisääminen Perehdytyksen onnistumisen varmistaminen
Osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut ja urakehitys	Pienimuotoista koulutusta lisätty Kehityskeskustelut pidetty vuonna 2017 Joidenkin työntekijöiden urakehitys onnistunut	Pienimuotoisen koulutuksen lisääminen ja monipuolistaminen Kehityskeskusteluiden säännöllistäminen Urakehityksen mahdollistaminen kaikille hyville työntekijöille
Palkitseminen ja palaute	Palkitsemista yksilöity Myönteisen ja rakentavan palautteen antamista lisätty	Palautekulttuurin jatkokehittäminen Kehityskeskusteluiden säännöllistäminen
Työilmapiiri	Esimiesten rekrytoinnissa onnistuttu Viestintää on selkeytetty ja siihen on aikaa	
Työhyvinvointi ja joustavuus	Psyykkistä kuormitusta vähennetty työvuorosuunnittelulla ja vakituisen henkilökunnan lisäämisellä	Vakituisen henkilökunnan lisääminen Ergonomian parantaminen tulevan remontin yhteydessä

Taulukko 2: Yritys X:n ravintolassa käytetyt sitouttamiskeinot ja niiden kehittäminen

Työvuorosunnittelun osalta aiotaan yritys X:ssä keskittyä siinä käytettävän järjestelmän jatkokehittämiseen. Nykyinen työvuorojärjestelmä on otettu käyttöön keväällä 2017 ja se koetaan tällä hetkellä haasteelliseksi, sillä se vaihtaa muun muassa itseksensä työvuoroja. Vian korjaaminen parantaisi järjestelmän käytettävyyttä.

Perehdytyksen järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta aiotaan tulevaisuudessa yritys X:ssä lisätä entisestään. Erityisesti yrityksessä aiotaan keskittyä perehdytyksen aikataulujen pitävyyteen sekä varmistua siitä, että kaikki perehdytyksen osa-alueet tulevat läpikäydyksi jokaisen perehdytettävän kanssa. Lisäksi kirjallisen perehdytys suunnitelman käyttö aiotaan saada yrityksessä rutiiniksi, osaksi kiinteää käytäntöä. Osaamisen kehittämiseen koulutuksien avulla panostetaan yritys X:ssä enemmän sen jälkeen, kun henkilöstöhallinnon perusasiat saadaan kuntoon. Tulevaisuudessa toimipisteen koulutuksia aiotaan lisäksi kehittää monipuolisemmiksi, mutta tätä prosessia hidastaa yrityksessä vallitseva vahva byrokratia. Mentorointia koulutusmuotona ei aiota toimipisteessä ottaa heti käyttöön, vaikka sitä ei myöskään poissuljeta yhtenä tulevaisuuden koulutusvaihtoehtona. Mentorointiohjelma koetaan kuitenkin yrityksessä prosessina raskaaksi ja jopa toimimattomaksi johtuen alalla vallitsevasta voimakkaasti henkilöstön vaihtuvuudesta. Osaamisen kehittämiseen liittyvät kehityskeskustelut aiotaan tulevaisuudessa käydä yritys X:ssä säännöllisesti kerran vuodessa.

”Olen HR-osastolle sanonut, että olis ihan sairaan hyvä, et esim. palvelupäälliköille olis TES-koulutusta. Mut ne ei ole mitään nopeita juttuja kehittää koulutusta, ne vie tässä yrityksessä aikaa. Mut innolla on otettu idea vastaan.” (Ravintolan esimies)

”Mentorointia en ole edes ajatellut, se on oikeasti hidas prosessi eikä välttämättä toimi tässä työympäristössä. Mentorointi vaatii, että tehdään oikeasti yhdessä töitä.” (Ravintolan esimies)

Työntekijöiden urakehitys toimipisteessä on ollut haasteellista ja tilanteen parantaminen vaatii sinnikästä työtä sen esimiehiltä. Tähän epäkohtaan aiotaan tulevaisuudessa puuttua yhä voimakkaammin tilanteen korjaamiseksi, jotta hyvät työntekijät saadaan pysymään toimipisteessä. Joidenkin työntekijöiden onnistunut esimiestehtäviin eteneminen toimii kuitenkin myönteisenä signaalina kaikille työntekijöille ja auttaa uskomaan tulevaisuuteen sekä sen tuomiin etenemismahdollisuuksiin.

”Urakehitys on tässä toimipisteessä tosi haasteellista, mut hyvät tyypit pyritään pitämään talossa ja heidän uraansa kehittää.” (Ravintolan esimies)

Yrityksen palautekulttuuria aiotaan tulevaisuudessa edelleen kehittää ennen kaikkea kehityskeskusteluiden säännöllisellä pitämällä. Kehityskeskusteluiden avulla annetaan enemmän tilaa syvällisemmälle ja rakentavalle palautteelle. Työntekijöiden psyykkistä kuormitusta suunnitellaan entisestään pienentää lisäämällä vakituisen henkilöstön osuutta, jolloin työ muuttuu jouhevammaksi ja tarve säännölliseen toimipisteen ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämiseen pienenee. Fyysisen kuormituksen vähentämiseen yritys X pyrkii vaikuttamaan ergonomian lisäämisellä toimipisteen vuoden 2019 remontin yhteydessä.

6 Kehitysehdotukset

Tietoperustaan ja teemahaastatteluihin pohjautuen yritys X:n työntekijöiden sitouttaminen oli osittain tuloksellista, mutta myös kehittämiskohteita oli löydettävissä. Teemahaastattelussa nousi esille, että yritys X:n työntekijöiden sitoutumista edistivät monipuoliset, itsenäiset ja vastuulliset työtehtävät, hyvä työilmapiiri sekä yrityksen työhyvinvointiin panostaminen. Sitouttamisen kehittämistä vaativia osa-alueita olivat erityisesti perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, urakehitys, palautteen antaminen sekä työvuorosunnittelu työn psyykkisen kuormituksen näkökulmasta.

Yritys X:n tarjoilijoiden sitouttamisen kehitysehdotuksia esiteltäessä huomioitiin aivoriihessä esiin tulleet jo tehdyt sitouttamisen edistämistoimenpiteet, kuten työvuorosunnittelun, perehdyttämisen, osaamisen kehittämisen sekä palkitsemisen ja palautteen kehittäminen. Vastaanottovirkailijoiden osalta kehitysehdotukset perustuvat teemahaastattelussa esiin nousseisiin epäkohtiin. Sitouttamisen kehitysehdotuksia käsitellään tässä luvussa ensin tarjoilijoiden näkökulmasta, jonka jälkeen siirrytään vastaanottovirkailijoiden sitouttamisen edistämiseen. Yrityksen sitouttamispolitiikan kehittymisestä huolimatta, sen tarjoilijoiden sitoutumista voitaisiin edelleen lisätä erityisesti työkierron monipuolistamisella, osaamisen kehittämällä sekä urakehityksellä. Lisäksi perehdytyksen, työilmapiirin ja työhyvinvoinnin sitouttamistoimenpiteitä tulisi monipuolistaa. Vastaanottovirkailijoiden kohdalta sitouttamista tulisi edistää kaikilla sen osa-alueilla.

Yritys X:n tarjoilijoiden työtehtävien ja työnkuvan osalta tulisi työkiertoa laajentaa työntekijän toiveesta myös vastaanoton tehtäviin. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi antamalla tarjoilijoille mahdollisuus vastaanottovirkailijoiden sijaisuuksien tekemiseen. Vaikka uusiin työtehtäviin perehdyttäminen vaatii työnantajalta aika- ja työvoimaresursseja, sen avulla voitaisiin monipuolistaa työntekijän osaamista ja näin lisättäisiin työn mielekkyyttä sekä merkityksellisyyttä. Vastuun antaminen työntekijälle uusien työtehtävien myötä osoittaa hänelle lisäksi arvostusta, joka lisää sitoutumishalukkuutta.

Tarjoilijoiden perehdytyksen suhteen yritys X oli tehnyt jo oikeita asioita lisäämällä perehdytyksen järjestelmällisyyttä ja jakamalla sen osiot vastuualueisiin. Perehdytyksen järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta tulisi kuitenkin yrityksessä edelleen lisätä vakiinnuttamalla kirjallinen perehdytysuunnitelma osaksi kaikkien työntekijöiden perehdyttämistä. Perehdytyksessä onnistumista voitaisiin myös edistää käymällä sen loppuvaiheessa palautekeskustelu, jossa läpikäytäisiin vielä perehdytyksen eteneminen ja siinä onnistumiset. Ennen kaikkea palautekeskustelussa tulisi kuitenkin käsitellä niitä perehdytyksen osa-alueita, jotka vaatisivat edelleen työntekijältä kehittymistä. Perehdytyksen palautekeskustelu on merkityksellinen myös yrityksen myönteisen työilmapiirin sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymisen näkökulmasta. Perehdytystä voitaisiin yritys X:ssä edelleen tehostaa hyödyntämällä siinä erilaisia ajan tasalla olevia materiaaleja, kuten viini- ja tuotelistoja, sekä tarkistamalla siihen käytettävän ajan riittävyys. Perehdytykseen käytettävää aikaa voitaisiin lisätä tarpeen mukaan vielä muutamalla päivällä, jolloin työntekijälle annettaisiin mahdollisuus omaksua uusia asioita rauhallisemmin sekä tehtäisiin tilaa prosessin aikana syntyneille kysymyksille.

Yritys X:n tarjoilijoiden osaamista tulisi jatkossa kehittää säännöllisemmin pienimuotoisilla koulutuksilla ja koulutusten tarjonnassa tulisi huomioida myös kunkin työntekijän jo olemassa oleva osaamistaso sekä yksilölliset kehittämistarpeet. Osaamisen kehittämisen henkilökohtaistaminen on tärkeää erityisesti Y-sukupolvelle ja tämä tulisi huomioida yrityksen osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Yritys X:n tarjoamat koulutukset olivat kaikille samanlaisia, lähinnä tuotekoulutuksia ja koulutustarjontaa tulisikin monipuolistaa pelkän tuotekoulutuksen ulkopuolelle. Sisäisten koulutusten lisäksi tulisi työntekijöille sallia ulkoisiin koulutuksiin pääseminen, jotta ajatusten vaihtaminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen sekä mielen virkistyminen mahdollistuisivat. Jo olemassa olevat verkkokoulutukset tarjoavat myös monipuolisen oppimisalustan ja ne olisi hyvä pitää yrityksen yhtenä koulutusmuotona myös jatkossa.

Kehityskeskustelut tulisi yritys X:ssä käydä tulevaisuudessa säännöllisesti 1-2 kertaa vuodessa, sillä ne ovat merkittävä kanava osaamisen kehittämisen lisäksi molemminpuolisen palautteen antamiselle sekä myönteisen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin luomiselle. Näin ollen kehityskeskustelut vahvistaisivat yrityksen palautekulttuuria, vuorovaikutusta sekä esimiesten ja työntekijöiden välistä luottamusta. Erityisesti kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä yritys X:n työntekijöiden urakehitystä, jotta sen toteuttamille saataisiin luotua hyvä pohja. Urakehitykselle haasteen muodostavien kielteisten yrityksen johdossa esiintyvien asenteiden tulisi myös muuttua ja urakehityksen tulisi jatkossa olla mahdollista kaikille yritys X:n työntekijöille.

Vaikka työntekijät katsoivat yritys X:n harjoittaman pikapalkitsemisen riittäväksi, tulisi yrityksessä keskittyä enemmän palkitsemisen aineettomiin tapoihin. Toisin sanoen yritys X:ssä tulisi paneutua ennen kaikkea rakentavan ja myönteisen palautteen antamiseen, aktiiviseen vuorovaikutukseen sekä sen työntekijöiden kehitysmahdollisuuksiin. Näiden palkitsemistapojen edistämisessä on säännöllisesti pidettävillä kehityskeskusteluilla oleellinen merkitys.

Vaikka yritys X:ssä vallitseva työilmapiiri oli jo ennestään hyvä, voisi sitä edelleen kehittää luottamuksellisempaan ja innostavampaan suuntaan. Luottamuksellisuutta työilmapiiriin voitaisiin luoda työntekijän arvostamisella, kuten vaativampien työtehtävien osoittamisella sekä päivittäin tapahtuvalla vuorovaikutuksella. Näin ollen yritys X:n tulisi harkita tarjoilijoiden työkierron laajentamista vastaanottotehtäviin, jos heidän keskuudessaan ilmenee tähän halukkuutta. Innostavuutta työilmapiiriin luotaisiin työntekijän uralla eteenpäin kannustamisella sekä myönteisen ja rakentavan palautteen antamisella. Lisäksi innostavaa työilmapiiriä voitaisiin kehittää yhteisillä vapaa-ajan aktiviteeteilla, sillä ne parantavat työntekijöiden ja esimiesten välistä yhteishenkeä ja luottamusta.

Yritys X:n tarjoilijoiden psyykkisiin ja fyysisiin kuormitustekijöihin tulisi myös jatkossa kiinnittää huomiota. Vaikka tarjoilijoiden työn psyykkistä kuormitusta oli jo yrityksessä pyritty vähentämään työvuorosuunnittelulla ja vakituisen henkilökunnan lisäämisellä, kuormitusta voitaisiin edelleen pienentää riittävillä tauotuksilla, aktiivisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella, palautteen antamisella, arvostuksen osoittamisella sekä hyvän työilmapiirin ylläpitämisellä ja kehittämisellä. Yritys X:n tulisi pitää myös mielessä, että työntekijän psyykinen kuormitus lisääntyy, jos hänen osaamisensa kehittymisessä on puutteita. Näin ollen palataan jälleen kehityskeskusteluiden merkitykseen osana työntekijöiden sitouttamista. Yritys X:n tarjoilijoiden mahdollisuudet taukojen pitämiseen työpäivän aikana olivat riippuvaisia päivän työmäärästä. Tulevaisuudessa yritys X:n tulisi mahdollistaa työntekijöiden taukojen pitäminen työmäärästä riippumatta oikealla henkilöstömitoituksella ja työvuorosuunnittelulla. Tauottamisen toteuttamiseen voitaisiin myös hyödyntää yli osastorajojen välistä yhteistyötä. Yhteen veto yritys X:n tarjoilijoiden ja vastaanottovirkailijoiden suositelluista sitouttamiskeinoista on nähtävissä alla olevassa taulukossa 3. Kehitysehdotukset perustuvat tutkimusaineistosta esiin tulleisiin hyviin käytäntöihin, epäkohtiin sekä alan kirjallisuuteen.

Sitouttamiskeinot	Esimiehen toimenpiteet
Työtehtävät ja työnkuva	<p>Työnkuvan selkeyttäminen: työnkuvan ja siihen liittyvien odotusten läpikäyminen perehdytyksessä</p> <p>Työtehtävien rikastuttaminen: työkierto, sijaisuudet</p>
Perehdyttäminen	<p>Perehdytyksen järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kirjallinen perehdytysuunnitelma • perehdytyksen vastuujako • perehdytysmateriaalien hyödyntäminen • perehdytyksen palautekeskustelu • innostuneet, ammattitaitoiset ja perehdytykseen koulutetut perehdyttäjät • perehdytykseen annettava aikaa
Osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelut	<p>Osaamisen kehittäminen: monipuolisten koulutuksien tarjoaminen työntekijän osaamistaso ja kehitystarpeet huomioiden</p> <p>Kehityskeskustelut: kehityskeskusteluiden säännöllinen järjestäminen 1-2 kertaa vuodessa</p>
Urakehitys	<p>Kehityskeskustelut: työntekijän urakehityksestä keskustelu ja sen suunnittelu</p> <p>Asenteet: Asenteiden muuttaminen urakehitysmyönteisiksi</p>
Palkitseminen ja palaute	<p>Palkitseminen: selkeä viestintä palkintojen syy-seuraussuhteista, henkilökohtaiset pikapalkinnot, aineettomien palkitsemistapojen hyödyntäminen</p> <p>Palaute: päivittäinen myönteisen ja rakentavan palautteen antaminen, molemminpuolinen palaute kehityskeskusteluissa</p>
Työilmapiiri	<p>Luottamuksellisen ja innostuneen työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • esimiestoiminnan tasa-arvoisuus ja läpinäkyvyys • päivittäinen vuorovaikutus työntekijän kanssa • myönteisen ja rakentavan palautteen antaminen • arvostuksen osoittaminen työkierron ja urakehityksen avulla • selkeä viestintä • sosiaalisia aktiviteetteja myös työajan ulkopuolella
Työhyvinvointi ja joustavuus	<p>Psyykkisten ja fyysisten kuormitustekijöiden vähentäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psyykkiset kuormitustekijät: <ul style="list-style-type: none"> ○ oikea henkilöstömitoitus työmäärään nähden ○ tauotukset ○ työvuorosuunnittelussa huomioitava riittävät työn valmisteluajat sekä lepoajat työvuorojen välillä ○ Työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen • Fyysiset kuormitustekijät: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ergonomian tehokkaampi hyödyntäminen

Taulukko 3: Suositellut työntekijöiden sitouttamiskeinot yritys X:ssä

Yritys X:n vastaanottovirkailijoiden kohdalla teemahaastatteluissa nousi esille samoja sitouttamiseen liittyviä epäkohtia kuin tarjoilijoidenkin keskuudessa. Näin ollen sitouttamisen puutteita havaittiin perehdytyksen järjestelmällisyydessä, pienimuotoisiin ulkoisiin koulutuksiin pääsemisessä, kehityskeskusteluiden säännöllisessä pitämisessä, urakehityksessä sekä vuorovaikutuksessa. Lisäksi yrityksen vastaanottovirkailijoiden joukossa toivottiin palkitsemisen henkilökohtaistamista, aktiivista palautekulttuuria sekä työn psyykkisen ja fyysisen kuormituksen vähentämistä.

Kuten tarjoilijoidenkin kohdalla, yritys X:n tulisi kiinnittää huomiota vastaanottovirkailijoiden perehdytyksen järjestelmällisyyteen kirjallisen perehdytysuunnitelman avulla. Perehdytysuunnitelmassa tulisi huomioida myös eri huoneluokkiin ja hotellihuoneiden erityispiirteisiin tutustuminen. Onnistumista perehdytyksessä voitaisiin lisätä myös vastuualueiden jakamisella, perehdytysmateriaalien hyödyntämisellä sekä palautekeskustelulla. Vastaanottovirkailijoidenkin kohdalla yritys X:n tulisi tarkistaa perehdytykseen käytettävän ajan riittävyys, jotta uuden oppimiseen oleellisesti kuuluville kysymyksille annettaisiin riittävästi sijaa.

Vaikka yritys X:n vastaanottovirkailijat saivat osallistua vapaasti verkkokoulutuksiin, tulisi heille tarjota näiden lisäksi kasvokkain tapahtuvaa sisäistä ja ulkoista koulutusta. Näin mahdollistettaisiin uusien työtapojen, toimintamallien ja ajatusten vaihtaminen vuorovaikutteisesti. Koulutustarjonnassa tulisi lisäksi huomioida vastaanottovirkailijoiden henkilökohtainen osaamistaso ja kehittämistarpeet. Osaamisen kehittämisessä tulisi yritys X:n kiinnittää huomiota myös kehityskeskusteluiden säännöllisyyteen ja niissä työntekijän urakehityksen käsittelemiseen. Urakehitykseen liittyvien kielteisten ennakkokäsitysten tulee myös muuttua myönteiseen suuntaan ja urakehityksen on oltava mahdollista yrityksen kaikille työntekijöille.

Yritys X:n vastaanottovirkailijoiden palkitseminen tulisi muuttaa henkilökohtaisemmaksi ja syy-seuraussuhteiltaan selkeämmäksi. Palkitsemisen henkilökohtaistamisessa voitaisiin hyödyntää jo tarjoilijoiden keskuudessa käytettävää palkitsemisen mallia, jossa pikapalkinnot liittyvät työntekijöiden harrastuksiin tai mielenkiinnon kohteisiin. Yritys X:n palkitsemisessa tulee myös huomioida tehokkaammin sen aineettomat muodot, kuten rakentava ja myönteinen palaute, osaamisen kehittäminen sekä urakehitys. Erityisesti tulisi panostaa palautekulttuurin kehittämiseen, sillä yrityksen vastaanottovirkailijat kokivat tämän hetkisen palautteen saamisen vähäiseksi ja pinnalliseksi.

Kuten tarjoilijoidenkin osalta, yritys X:n vastaanotossa vallitsevaa työilmapiiriä tulisi kehittää innostavampaan ja luottamuksellisempaan suuntaan vuorovaikutuksen, aktiivisen palautekulttuurin, työntekijän arvostamisen, urakehityksen ja yhteisten aktiviteettien avulla. Työhyvinvoinnin näkökulmasta yritys X:n tulisi vähentää vastaanottotyöstä johtuvaa psyykkistä ja fyy-

sistä kuormitusta. Psykkisen kuormituksen osalta tulisi huomioida ennen kaikkea riittävät lepoajat työvuorojen välillä ja työvuorosuunnittelussa tulisi välttää työntekijän siirtymistä ilta-vuorosta suoraan aamuvuoroon. Fyysistä kuormitusta oli vastaanotossa jo vähennetty ergonomian, kuten rullahiirien avulla, sekä mahdollisuudella istumiseen työvuoron aikana. Yritys X:n tulisi kuitenkin lisätä ergonomiaa vastaanotossa entisestään, esimerkiksi korkeussäädettävillä työtasolla, ja ergonomia tulisi ottaa huomioon toimipisteen tulevan vuoden 2019 remontin yhteydessä.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli yritys X:n tarjoilijoiden ja vastaanottovirkailijoiden sitouttamiskeinojen edistäminen. Tämä toteutettiin tutkimalla yrityksen työntekijöiden sitoutumisen nykytilanne sekä siihen vaikuttavat tekijät teemahaastattelumenetelmällä. Sitoutumisen esimiesnäkökulmaa tarkasteltiin jo käytössä olevien sitouttamiskeinojen, niiden riittävyden ja kehittämistarpeiden tutkimisella aivoriihellä. Aivoriihen ensisijainen päämäärä oli kuitenkin synnyttää uusia oivalluksia esimiesten käyttämien sitouttamiskeinojen edistämiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kehitysehdotuksia henkilöstön sitouttamisen edistämiskeinojen parantamiseksi. Ehdotuksista esiin nousseita kehitysideoita yritys voisi hyödyntää työntekijöiden sitouttamisen edistämässä päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa ja esimiesten koulutuksessa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä esimiestoiminnasta. Näiden osa-alueiden kartoittaminen lisäsi ymmärrystä siitä, millä tekijöillä on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja miten näihin tekijöihin voitaisiin esimiestoiminnalla vaikuttaa. Keskeisiksi työntekijän sitouttamisen keinoiksi teoreettisesta viitekehyksestä nousivat työtehtävät ja työnkuva, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut sekä urakehitys, palkitseminen ja palaute, työilmapiiri ja työhyvinvointi.

Työntekijöidensä sitouttamisessa yritys X oli onnistunut työtehtävien, työilmapiirin ja työhyvinvoinnin osalta. Yritys kykeni tarjoamaan työntekijöillensä monipuolisia, itsenäisiä ja vastuullisia työtehtäviä, jotka edesauttoivat työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Lisäksi yrityksen työilmapiiri koettiin avoimeksi sekä tasa-arvoiseksi ja yrityksen työntekijät kokivat töihin tullessaan innostusta ja työn imua. Kehittämistä vaativat työntekijöiden sitouttamisen osa-alueet liittyivät erityisesti perehdytykseen, osaamisen kehittämiseen, urakehitykseen sekä palkitsemiseen. Lisäksi yritys X:ssä voitaisiin monipuolistaa työhyvinvointiin ja ilmapiiriin liittyviä sitouttamiskeinoja.

Perehdytyksen suhteen yritys X:n tulisi kiinnittää huomiota ennen kaikkea sen järjestelmällisyyteen ja suunnitelmallisuuteen. Tähän päästäisiin kirjallisen perehdytys suunnitelman, vastualueiden jakamisen, perehdytysmateriaalien hyödyntämisen sekä siitä käytävän palautekeskustelun avulla. Oleellista perehdytyksen kehittämisessä on myös sen vakiinnuttaminen kiinteäksi osaksi yrityksen henkilöstöhallintoa.

Yritys X:n työntekijöiden osaamisen kehittämistä tulisi monipuolistaa pelkän tuotetuntemuksen ulkopuolelle tarjoamalla heille sekä sisäisiä että ulkoisia koulutuksia. Osaamisen kehittämiseksi sekä urakehityksen mahdollistamiseksi tulisi yrityksessä erityisesti kiinnittää huomiota kehityskeskusteluiden säännölliseen pitämiseen. Kehityskeskustelut ovat merkittäviä kanavia myös yrityksen palautekulttuurin, vuorovaikutuksen sekä esimiesten ja työntekijöiden välisen luottamuksen vahvistamiseen. Näin ollen kehityskeskusteluiden merkitys sitouttamista edistävänä tekijänä on keskeinen. Yrityksen tulisi myös tarttua urakehitystä hidastavan johdon kielteisen asenteen muuttamiseen ja mahdollistaa urakehitys sen kaikille työntekijöille.

Palkitsemisessa yritys X:n tulisi kiinnittää huomiota ennen kaikkea aineettomiin palkitsemistapoihin. Näin ollen yrityksen tulisi keskittyä rakentavan ja myönteisen palautteen antamiseen, aktiiviseen viestintään, vuorovaikutukseen, työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä urakehitykseen. Yrityksen vastaanottovirkailijoiden kohdalla myös pikapalkitsemistapoja tulisi muuttaa henkilökohtaisemmiksi ja syy-seuraussuhteiltaan selkeämmiksi.

Vaikka yritys X:ssä vallitseva ilmapiiri koettiinkin työntekijöiden puolesta hyväksi, voisi sitä edelleen kehittää innostavampaan ja luottamuksellisempaan suuntaan viestinnän, palautekulttuurin ja yhteisten sosiaalisten aktiviteettien avulla. Yhteiset sosiaaliset aktiviteetit lisäisivät esimiesten ja työntekijöiden välistä yhteishenkeä ja luottamusta. Työhyvinvoinnissa yrityksen tulisi erityisesti keskittyä psyykkisten ja fyysisten kuormitustekijöiden vähentämiseen tauotusten, työvuorosuunnittelun, ergonomian ja hyvän työilmapiirin avulla.

Opinnäytetyössä toimittiin hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti ja sen raportointi suoritettiin huolellisesti, avoimuutta ja rehellisyyttä noudattaen. Erityisesti huolellisuudesta ja rehellisyydestä pidettiin kiinni tutkimusmenetelmäaineiston analyysin tulosten esittämisessä. Lisäksi opinnäytetyössä huomioitiin etenkin tutkimusmenetelmistä saadun aineiston luottamuksellisuus ja haastateltavien anonymiteetti. Koska työntekijöiden haastattelujärjestys oli yritys X:n esimiesten tiedossa, haastateltavien vastauksia ei raportoitu opinnäytetyöhön haastattelujärjestyksen mukaisesti.

Opinnäytetyön kokonaisluotettavuuteen kiinnitettiin huomiota jo ennen tutkimuksen aloittamista huolellisella tutkimuksen suunnittelulla ja tutkimuksen tarkoituksen määrittämisellä. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin myös tietolähteiden, teorioiden ja tutkimusmenetelmien

triangulaatiolla. Opinnäytetyötä voidaan pitää validina, sillä se tutki aihetta, jota sen oli tarkoituskin tutkia. Lisäksi opinnäytetyössä noudatettiin puolueettomuutta.

Opinnäytetyöhön liittyi haasteita tutkimuksen aikataulun suhteen, sillä se venyi sekä yrityksestä että opinnäytetyöntekijästä johtuen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyö oli tarkoitus tehdä kokonaisuudessaan kevään 2017 aikana, mutta sen loppuunsaattaminen venyi keväälle 2018 saakka. Tutkimuksen aikataulun venyminen vaikutti keväällä 2017 saatuihin teemahaastatteluiden tulosten ajankohtaisuuteen ja niiden antia voitiinkin pitää keväällä 2018 jo vanhentuneina. Tämä epäkohta pyrittiin korjaamaan kartoittamalla kevään 2018 tilanne esimiehen haastattelulla aivoriihen yhteydessä. On kuitenkin huomattava, että totuudenmukaisemman kuvan saamiseksi, olisi yrityksen työntekijöiden haastattelut tullut tehdä uudestaan. Myös aivoriihen osalta opinnäytetyössä koettiin haasteita, sillä siihen osallistui alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen ainoastaan yksi ravintolan esimies. Näin ollen vastaanoton esimiesten näkökulmaa ei kyetty lainkaan huomioimaan sitouttamisen edistämisen kehitysehdotuksia laadittaessa. Lisäksi aivoriihen vähäinen osallistujamäärä vaikutti syntyneiden kehitysideoiden lukumäärään, joka jäikin tutkimuksessa pieneksi.

Toimeksiantaja oli opinnäytetyöhön tyytyväinen ja erityisesti myönteistä palautetta annettiin teemahaastatteluiden tulosten kattavuudesta ja niiden herättämistä ajatuksista. Opinnäytetyöstä saadut tulokset aiotaan käydä lisäksi läpi yrityksen johtoryhmässä ja erityisesti kehittämistä vaativiin sitouttamisen osa-alueisiin aiotaan tarttua. Opinnäytetyön jatkotutkimuksena yritys X:n työntekijöiden sitoutumisen sen hetkistä tilannetta ja sitouttamiskeinojen edistämistä voitaisiin tutkia säännöllisesti teemahaastattelun avulla yhden-kahden vuoden välein. Haastattelut voitaisiin toteuttaa opinnäytetyön toimeksiantoina. Erityisesti sitouttamisen kartoittaminen olisi tärkeää, jos yrityksessä huomataan työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntymistä tai sitouttamiskeinoissa tapahtuu muutoksia. Seuraava työntekijöiden sitoutumisen kartoittaminen tulisi laajentaa koskemaan myös yrityksen kokkeja, jotta työntekijöiden sitoutumisesta saataisiin laajempi kuva.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. painos. Helsinki: Restamark.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 4. painos. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Helsinki: Auditorium.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
- Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: UNIpress.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurys Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset lähteet

DelCampo, R., Haggerty, L., Haney, M. & Knippel, L. 2012. Managing the Multi-Generational Workforce, from the GI-generation to the Millennials. England: Gower. Viitattu: 21.2.2017. Luettavissa: <http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=10431324>

Krishnaveni, R. & Monica, R. 2016. Identifying the Drivers for Developing and Sustaining Engagement among Employees. Journal of Organizational Behavior 15, 7-15. Viitattu 24.3.2017. Luettavissa: <http://search.proquest.com.nelli.laurea.fi/central/docview/1814062710/fulltextPDF/67D5A8011E441B5PQ/6?accountid=12003>

Matkailu- ja ravintola-ala toimialana. 2017. Viitattu 1.4.2017. Luettavissa: <http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti>

Matkailu- ja ravitsemisala. 2017. Viitattu 19.4.2017. Luettavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/alahaku/23>

Matkailu on kasvuala. 2017. Viitattu 1.4.2017. Luettavissa: <http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/matkailu-on-kasvuala>

Matkailun merkitys kansantaloudelle. 2017. Viitattu 2.4.2017. Luettavissa: <http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/matkailu-2>

Palvelujen järjestäminen. 2017. Viitattu 11.4.2017. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/palvelujen-jarjestaminen/>

Ravintolan tarjoilija. 2017. Viitattu 11.4.2017. Luettavissa: http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/23/3/633_ammatti

Rice, C., Marlow, F & Masarech, M-A. 2012. The engagement equation. Leadership strategies for an inspired workforce. New Jersey: Blessing White. Viitattu 3.2.2016. Luettavissa: <http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=10605324&ppg=17>

Saari, S. 2017. Tuore tutkimus: osa-aikaisuuden syynä työnantajien tarpeet. Viitattu 19.4.2017. Luettavissa: <https://www.pamlehti.fi/uutiset/uutinen-pam-lehti/2017/03/tuore-tutkimus-osa-aikaisuuden-syyna-tyonantajien-tarpeet.html>

Stressi ja työuupumus. 2017. Viitattu 11.4.2017. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Teittinen, P. 2013. He eivät tule palkallaan toimeen. Taloussanomat. Viitattu 19.4.2017. Luettavissa: <http://www.is.fi/taloussanomat/oma-raha/art-200001813929.html>

Työhyvinvointi. 2017. Viitattu 9.4.2017. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työn imu. 2017. Viitattu 10.4.2017. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Ura- ja koulutuspolut. 2017. Viitattu: 2.4.2017. Luettavissa: <http://www.mara.fi/nuoret>

Vastaanottovirkailija. 2017. Viitattu 13.4.2017. Luettavissa: http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/627_ammatti

Vuorotyö. 2017. Viitattu 2.4.2017. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/>

Taulukot

Taulukko 1: Yritys X:n työntekijöiden sitouttavat tekijät ja niiden kehittämiskohteet	30
Taulukko 2: Yritys X:n ravintolassa käytetyt sitouttamiskeinot ja niiden kehittäminen.....	36
Taulukko 3: Suositellut työntekijöiden sitouttamiskeinot yritys X:ssä	41

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun teemat.....	51
--	----

Liite 1: Teemahaastattelun teemat.

1. Työnkuva ja työtehtävät
2. Perehdyttäminen
3. Osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut ja urakehitys
4. Palkitseminen ja palaute
5. Työilmapiiri
6. Työhyvinvointi ja joustavuus